



**ESPE**  
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CAMINO A LA EXCELENCIA

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE  
PERMITA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES PARA  
LA EMPRESA "ZETA CRAICOMSA S.A".**

**JOHANNA ELIZABETH ESTRELLA ONOFA**

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

**INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA**

**AÑO 2010**

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo plantea el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Zeta Craicomsa S.A., para una adecuada toma de decisiones.

El objetivo del trabajo fue determinar mediante el análisis de distintas variables los problemas críticos con los que cuenta la empresa y que afectan de cierta manera el desarrollo normal de sus operaciones y por lo tanto su desenvolvimiento en el sector económico al que pertenece, una vez determinados dichos problemas el modelo plantea una serie de estrategias que se deben poner en práctica como herramientas de administración financiera para una oportuna toma de decisiones, las cuales deben estar fundamentadas en información oportuna y confiable, maximizando la rentabilidad y los recursos con los que cuenta la empresa.

El trabajo se realizó de la siguiente manera:

**Capítulo 1:** En este capítulo se realizó un análisis de las variables macroeconómicas que podrían afectar a la empresa tomando en cuenta que Craicomsa S.A. pertenece al sector comercial y de servicios, sectores que en el país en los últimos años han presentado una tendencia de crecimiento debido principalmente al apoyo brindado por los diferentes gobiernos.

**Capítulo 2:** Se realizó un estudio pormenorizado de la situación interna de la empresa, empezando por determinar su estructura administrativa y las funciones que cada uno de los miembros de la organización cumplen dentro de la misma. Llegando a establecer un análisis situacional mediante el cual se llegó a determinar que la empresa cuenta con un

---

problema fundamental que no permite tener un seguimiento y control adecuado de los recursos de los cuales dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades, como lo es la carencia de un departamento financiero que gestione adecuadamente estos recursos financieros.

**Capítulo 3:** En este capítulo se analizó los Estados Financieros proporcionados por la empresa con la finalidad de fundamentar el trabajo de tesis presentado, para lo cual se utilizó como herramienta el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones: Las cuentas por cobrar representan el 55% de los activos corrientes por lo que si no existe una adecuada recuperación de las mismas ocasionaría problemas de liquidez a la empresa. Los niveles de endeudamiento se encuentran en un 80 y 90% tanto para el año 2008 como para el año 2009, pero que a comparación de los ingresos recibidos por ventas no se consideran representativos, el financiamiento con el que cuentan en su mayor parte proviene de terceras personas dejando de lado a instituciones financieras e incluso a proveedores.

**Capítulo 4:** Este capítulo incluye el diseño del modelo de gestión financiera para la empresa, su contenido se divide en gestión de cuentas por cobrar donde se plantean estrategias para la recuperación de la cartera estableciendo plazos cortos, seguido de la gestión de cuentas por pagar y gestión de inventarios que al igual que en la primera parte plantean estrategias para maximizar su rentabilidad, por último se realiza una planificación presupuestaria tomando como base los estados financieros proporcionados por la empresa.

**Capítulo 5:** Se formulan las conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo del trabajo y la respectiva recomendación para mejorar la gestión de la empresa permitiendo la consecución de los objetivos propuestos.

---

## EXECUTIVE SUMMARY

The next task plans as ketch about a Financial Management pattern for Zeta Craicomsa S.A, enterprise, to a fit take of decisions.

The objective was determinated through the analysis of different alternatives about the enterprise critical problems, and these affect in this manner to the normal development in its operations, and for that reason to its unfolding in the economic area, when these are determinating, the pattern plans many strategies which should put in practice as Financial Administration implements, to a fit take of decisions, these should be establish in oportune and trusty information and put attention with the yield and with the enterprise´s recourses.

The task was developed in this manner:

**CHAPTER 1:** In this chapter was realized an analysis about the macroeconomics alternatives which could affect to the enterprise, to keep in mind that Craicomsa S.A. belong to the business and services areas, which showed a growth tendency in this country in the last years, because different governments offer their support.

**CHAPTER 2:** Was realized a particular investigation of the enterprise situation, beginning to analyze the administrative structure and the each member´s functions in this organization. Coming to establish an analyze, it determines that the enterprise has a fundamental problem that doesn´t permit to have a good pursuit and control of its recourses and it hinders the development of its activities too, an clear example is that in this enterprise doesn´t exist a Financial department that could keep in good conditions the financial recourses.

**CHAPTER 3:** In this chapter was analyzed the financial statements which were provided by the enterprise with only a purpose that this task will be establish, for that reason was used as implement, vertical analyze, horizontal analyze and finally financial indicators and coming to the following conclusions: The counts to receive are the 55 percent of the current actives for the reason if don't exist a fit recuperation of these it can cause balance problems to the enterprise. The relative nivels are about the 80 and 90 percent at the 2008 and 2009 years, but when we compare between entrances and selling's these aren't representative, so the money provide the other people who aren't the financial institutions and the purveyors too.

**CHAPTER 4:** This includes the Financial Management sketch to the enterprise and its contained are: Counts to receive which are in practice through strategies to recover in short time and the Counts to pay and inventory gestions too. Which are plansing strategies because it needs to grow its inversion. Finally we do a plan of the work out the cost of and take the Financial Statements which are proportioning for the enterprise.

**CHAPTER 5:** Doing the concluding which coming through the task development and the good recommendation to better the enterprise step and allowing that the principal objectives will be finish in good conditions to the enterprise.

# **CAPÍTULO 1**

## **ENTORNO EMPRESARIAL**

El desarrollo vertiginoso del comercio mundial ha determinado que las economías de los países adopten estrategias que les permita incorporarse de manera precipitada a este cambio acelerado, razón por la cual, es de suma importancia realizar un análisis de las condiciones en las cuales se desarrollan los agentes económicos del país, lo que permitirá contar con todos los elementos de juicio necesarios para estructurar el modelo de gestión financiera empresarial planteado.

El Ecuador ha atravesado por un marcado quiebre en su administración del sistema monetario pasando de un sistema de moneda soberana a un sistema de dolarización, lo que ha propiciado cambios profundos en el comportamiento de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, que serán analizados en el contexto empresarial. Existen diversas formas de medir las fuentes de crecimiento económico en una economía, una de ellas es el aporte de cada una de las variables que determinan su crecimiento.

### **1.1. Macroambiente**

#### **1.1.1. Factores económicos**

##### **1.1.1.1. Proceso de dolarización**

El proceso de dolarización tiene dos orígenes; el primero es por el lado de la oferta que consiste en la decisión que toma una nación para utilizar como moneda genuina el dólar; otro origen se da por el lado de la

---

demanda y se explica por la decisión de los individuos y empresas de utilizar el dólar, ante la pérdida de confianza en la moneda doméstica por escenarios de inestabilidad de precios y volatilidad del tipo de cambio.

Ecuador se enmarcó en este último caso para adoptar el dólar como una conducta preventiva para preservar el valor de sus riquezas y enfrentar el efecto de las devaluaciones y de la inflación.

Este proceso no sólo implicó una modificación del régimen cambiario, sino que además se sustentó en tres pilares fundamentales que son: cambio del sistema monetario, promoción del equilibrio macroeconómico y la práctica de reformas estructurales.

Desde inicios de la República en 1830, Ecuador ha experimentado diversos sistemas cambiarios. La incautación de divisas, devaluaciones graduales, macro devaluaciones, y la libre flotación del dólar, son algunos de los factores que llevaron a tomar la decisión de dolarizar la economía.

El país actualmente atraviesa una situación de estabilidad económica a raíz de que en el año 2000 se implantó el sistema de dolarización, dejando en el pasado la incertidumbre que tenían los ecuatorianos por el tipo de cambio del sucre frente al dólar y las implicaciones que este tenía en los negocios y la vida diaria.

La inflación se había agravado como consecuencia de la devaluación del sucre registrada durante 1999 hasta febrero de 2000. La confianza que trajo la dolarización para los agentes económicos logró que la producción se vaya reactivando paulatinamente, además que la comercialización de bienes y servicios ha mejorado considerablemente. Con este sistema los empresarios tienen la facilidad de realizar proyecciones a largo plazo puesto que el dólar no se devalúa así como lo hacía el sucre.

Algunos de los milagros que produjo la dolarización además de la reducción de la inflación son la recuperación de los salarios, la disminución del desempleo y la creación de nuevas empresas.

La siguiente tabla muestra la evolución del tipo de cambio del dólar en el Ecuador desde 1990 hasta enero de 2000.

**Tabla No. 1: Evolución del tipo de cambio del dólar**

<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Precio en Suces</b>
<b>Diciembre</b>	1990	899,50
<b>Diciembre</b>	1991	1.301,50
<b>Diciembre</b>	1992	1.846,94
<b>Diciembre</b>	1993	2.043,78
<b>Diciembre</b>	1994	2.279,69
<b>Diciembre</b>	1995	2.926,05
<b>Diciembre</b>	1996	3.633,85
<b>Diciembre</b>	1997	4.437,44
<b>Diciembre</b>	1998	6.770,42
<b>Diciembre</b>	1999	19.917,14
<b>Enero</b>	2000	25.000,00

**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Por este motivo la dolarización en el Ecuador era inevitable para estabilizar el mercado cambiario y frenar el alza del dólar con respecto al Sucre.

---

Con la adopción de este nuevo sistema una de las ventajas para las empresas es que quedó sin efecto la NEC 17 referente a la conversión de los estados financieros al esquema de dolarización, simplificando así la presentación de la información financiera a las entidades respectivas.

- **Evaluación del proceso de dolarización en el Ecuador**

El Ecuador tomó la decisión de dolarizar su economía ante la amenaza de la hiperinflación. La inflación en 1999 fue la más alta de Sudamérica, llegando hasta un 60%, el 2000 aumentó más alcanzando la cifra de 90%. Por otro lado en nivel de vida de los ecuatorianos se ha visto desfavorecida, contando con dinero únicamente para la comida, es decir que se ha llegado a pagar salarios de subsistencia, situándose la canasta básica por encima de los sueldos promedios que reciben los trabajadores.

Para la mayoría de ecuatorianos, en la última década las condiciones de la economía han mejorado, sin embargo desde la perspectiva del Gobierno la riqueza sigue concentrada en unos pocos. Varios expertos coinciden en que el esquema de la dolarización ha generado la estabilización de la economía.

Ecuador se encuentra atado al dólar por ende depende en gran medida de la economía de Estados Unidos, fijando así reglas claras para los empresarios, trabajadores y el sector público, logrando una mejor competitividad. La dolarización se ha mantenido gracias a los altos precios del barril de petróleo y las remesas de los emigrantes provenientes en su mayoría de Estados Unidos y Europa.

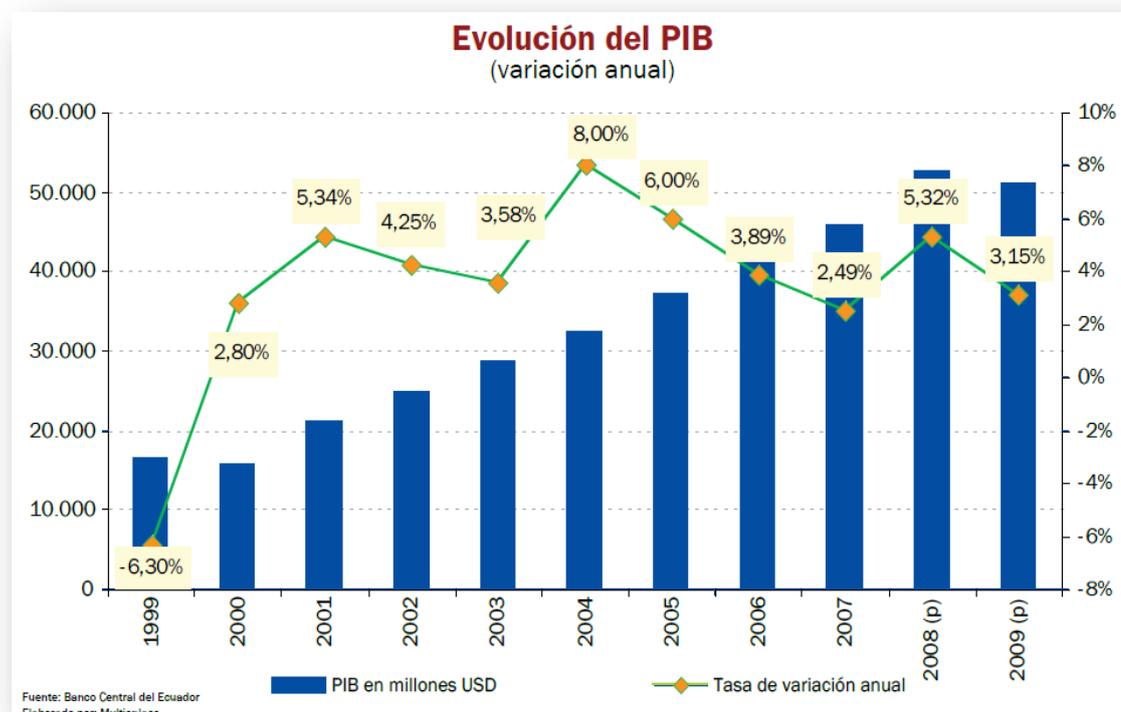
---

### 1.1.1.2. Producto Interno Bruto

La situación del país a comienzos de los años 70 era precaria e inmanejable, con el inicio de las exportaciones del petróleo se evidenció una época de expansión económica para el país. A partir de los años 80 se da inicio nuevamente a una época de crisis que se mantiene hasta los años 90, este comportamiento se explica por el impacto climatológico que destruyó la producción agropecuaria y la infraestructura vial.

Con la devaluación del sucre se repite otro tiempo de crisis para el país, con el congelamiento de los depósitos y la quiebra del sistema bancario. Antes de las exportaciones del petróleo, este sector no contribuía a la formación del PIB, siendo su incidencia negativa antes de los años 80, sin embargo llegando en su época de auge a representar entre el 15 y 20% del PIB nacional.

En el año 2002 los ingresos de la economía se vieron favorecidos debido a los altos precios internacionales del petróleo, en el año 2003 otra variable importante que incremento el PIB en gran proporción es la considerable recaudación de los impuestos fiscales con respecto al 2002, siendo un 30% con respecto a la renta y un 4% respecto al IVA, en el año 2004 los ingresos del Ecuador aumentaron por el incremento de las exportaciones de camarón y las flores naturales, mientras que las exportaciones de banano y productos manufacturados disminuyeron. La siguiente tabla muestra la evolución del PIB desde 1999 cuando empezó el proceso de dolarización hasta el año 2009.

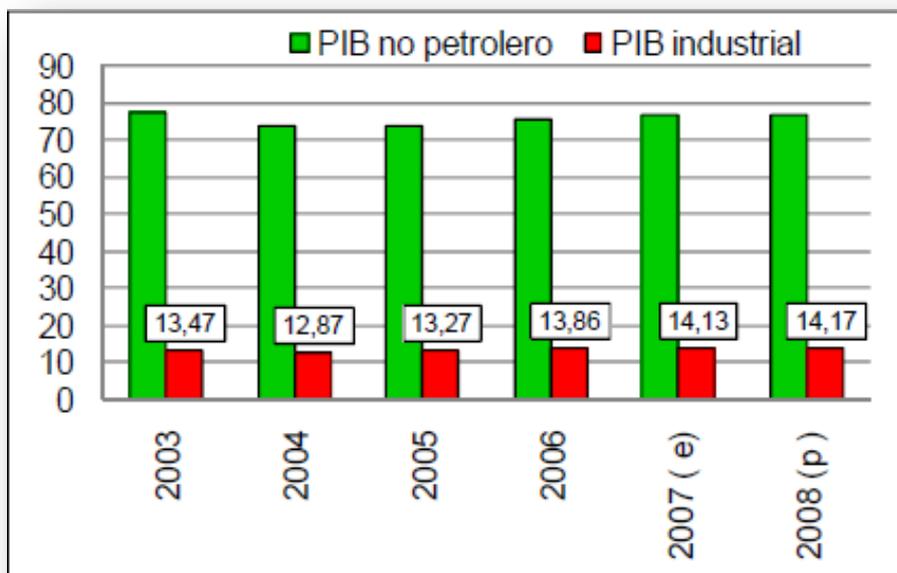
**Gráfico No. 1: Evolución del Producto Interno Bruto**

**Fuente:** Banco Central de Ecuador

En el gráfico se puede observar que en el 2004 el PIB se incrementó en un 8,20% con respecto al año anterior esto se debió principalmente al aumento de la producción de petróleo por parte de empresas privadas con la puesta en marcha del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).

- **Incidencia del PIB en la economía.**

Tanto el PIB no petrolero y el PIB industrial son factores que determinan el crecimiento de la economía ecuatoriana. Las variaciones del PIB total son mucho mayores, sobre todo por su dependencia en la producción petrolera, así en el 2004 la economía crece 8,00%.

**Gráfico No. 2: Producto Interno Bruto**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Por su parte, el PIB no petrolero ha presentado menores variaciones, puesto que depende en menor medida del comportamiento de los mercados externos. Por su parte, el PIB industrial creció más en los años 2005 y 2006 (9,24 y 8,54% respectivamente).

Un aspecto de gran relevancia es la composición que tiene el sector industrial. Son varias las ramas de actividad que lo componen, pero es una en particular la que más se destaca, revisando las cifras de las cuentas nacionales del Banco Central, se destaca la importancia que tiene la agroindustria que en los últimos años ha representado más del 55% de la producción industrial, con una tasa de crecimiento promedio de 7,69% anual en el período 2002 – 2008.

---

Por otra parte, algunas de las otras actividades con importante participación son los textiles, papel, madera, químicos, caucho y plástico, cuya participación no es mayor al 16% del total del sector, los resultados de estos sectores reflejan el potencial productivo del país y por ende son rubros en los que se deben enfocar los esfuerzos del gobierno.

Sin embargo fomentar la industria no implica que esta actividad posea un elevado potencial dentro del país. Si bien dentro de las cifras se destaca la presencia de la producción de maquinaria y equipos de transporte, se debe tomar en cuenta que en el caso de los vehículos, uno de los principales factores que permiten que esta producción sea competitiva a nivel interno, es el arancel de 35% que pagan los vehículos importados de países fuera de la Comunidad Andina.

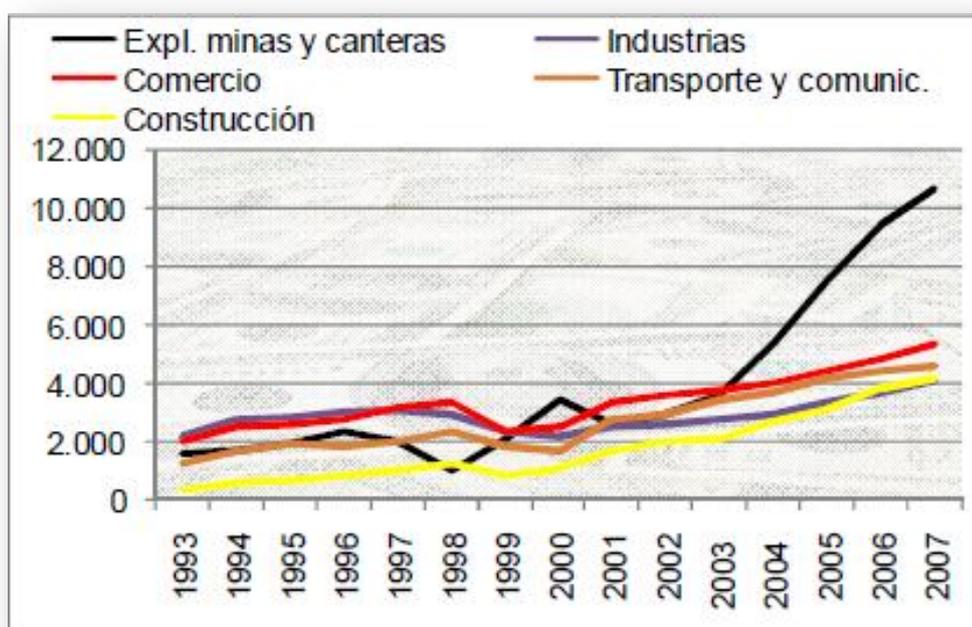
- **Producto Interno Bruto Sectorial.**

El sector petrolero es el que mayor peso tiene en el PIB, debido a que es el que mayor monto registra a partir del año 2003. En el año 2009 el presupuesto del Estado se realizó en base a la producción de petróleo, dentro de un escenario completamente optimista. Cabe destacar que dentro de los sectores más grandes de la economía se registra un crecimiento en el monto de su producto medido en dólares corrientes, pero un crecimiento menos y hasta decrecimiento en dólares constantes.

El sector comercial es el segundo rubro dentro del PIB ecuatoriano, debido a que aporta mayoritariamente a la estructura porcentual del PIB, en el año 2005 contribuyó en un 14,60% del total. La evolución de este sector en estos años ha presentado tendencias positivas, en el año 2005 el crecimiento de este sector fue del 5,50%, en términos absolutos la generación de recursos se vio reflejada en una cifra de 2.969 millones de dólares.

Por otro lado, el sector de transporte y comunicaciones es el tercero con un mayor monto de producto a pesar de que decreció en el año 2007. Adicionalmente, el PIB de la producción manufacturera y de la construcción llegó a montos cercanos pero con una tendencia de crecimiento distinto, así lo muestra el gráfico siguiente:

**Gráfico No. 3: Producto Interno Bruto sectorial**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

A nivel sectorial, los cinco sectores con mayor peso en el PIB tuvieron un menor crecimiento en el año 2007 y en el caso de la explotación de minas y canteras decrece, esto es resultado de una menor producción petrolera en un sector que requiere continuamente de inversiones y en el que el principal financista ha sido el Estado, pero sin que se alcancen los mejores resultados.

---

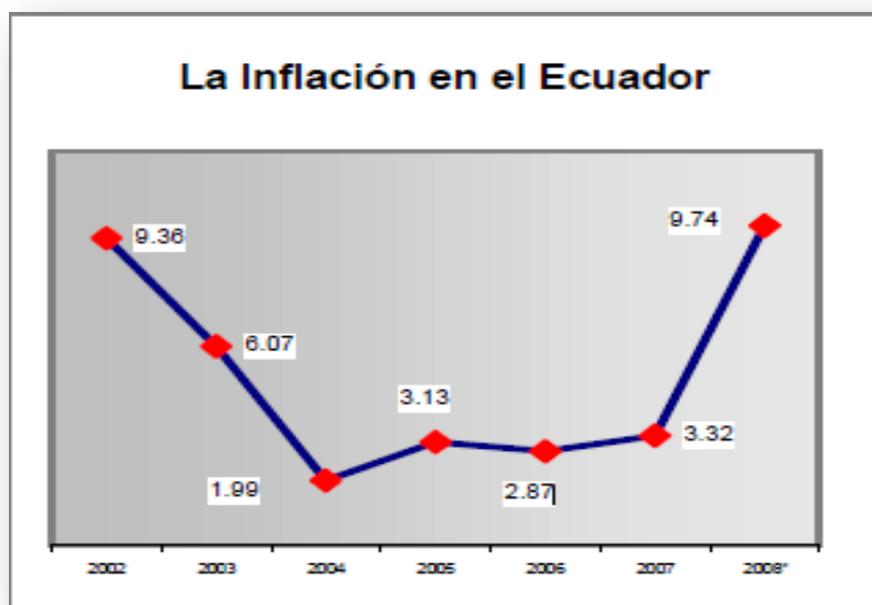
El sector de la construcción por su parte crece levemente y se esperaba un mejor desempeño por el incremento de la inversión pública, pero los recursos no fluyeron con la rapidez esperada, además, el incremento en el costo del acero y otras materias primas para la construcción también afectaron al sector. Por otro lado, el BCE estima que se dio un crecimiento de 3,34% en el comercio, 4,91% en la industria y 5,65% en el transporte y comunicaciones, concluyendo así en que los dos últimos sectores tuvieron mejores tasas de crecimiento.

En el caso de la industria, la agroindustria, que representa el 56% del total del producto del sector, tuvo grupos de productos con los mejores resultados. Por su parte, la fabricación de equipos de transporte también mejoró, generando expectativas positivas en la producción y comercialización de vehículos generando un incremento del ICE a vehículos con un valor superior a 20.000 dólares y la reducción para aquellos de menor valor incrementó las ventas de estos vehículos.

Adicionalmente, el transporte y las comunicaciones tuvieron un buen crecimiento en el año 2007, sobre todo por el mejor desempeño de las comunicaciones.

### **1.1.1.3. Inflación**

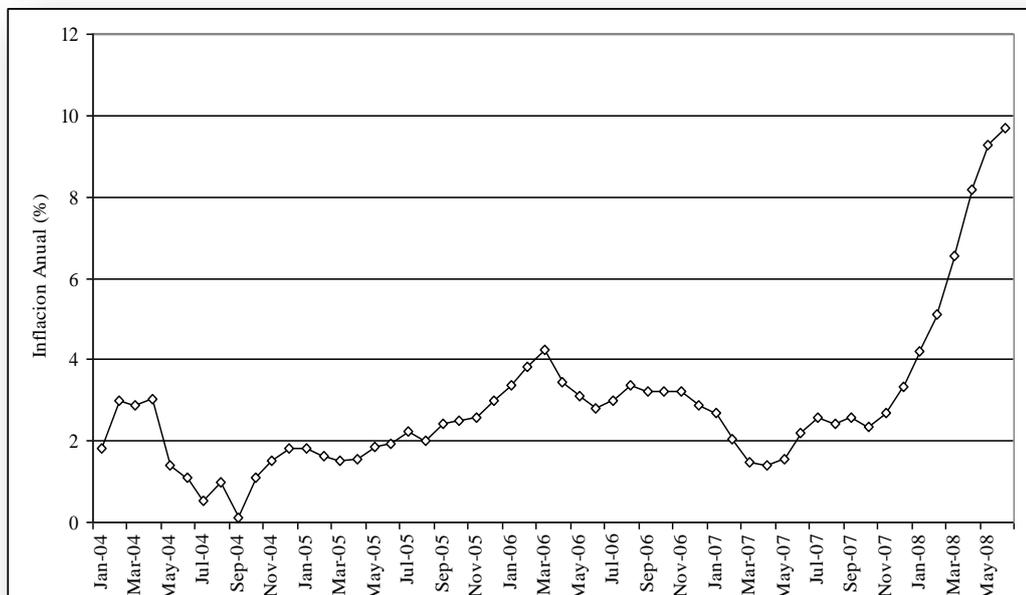
El comportamiento inflacionario en el Ecuador se ha venido dando de la siguiente manera:

**Gráfico No. 4: Inflación en el Ecuador**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como se evidencia en el gráfico la cifra anual de la inflación varía en cuatro puntos porcentuales con respecto al año 2008, en este años se ubicó en 8,83%, mientras que en el 2007 la inflación se fijó en 3,32% la del 2006 se ubicó en 2,87%. Esta variación importante se dio debido al incremento que han sufrido algunos de los productos que conforman la canasta básica tanto en bienes como en servicios.

En la actualidad este término inflación está relacionado con el aumento del precio de los artículos de primera necesidad. A nivel de productos, los que mayormente aportan a la inflación son los alimenticios o aquellos servicios relacionados con los alimentos, sus aportes a este indicador son superiores al 20% y en conjunto representan el 24,80% aproximadamente del total de la inflación en un mes. Si separamos la canasta en bienes y servicios se puede determinar que los servicios han sufrido un aumento de 0,63% en el mes.

**Gráfico No. 5: Inflación Anual basada en IPC**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Desde finales del año 2007 la inflación de los precios al consumidor se ha ido incrementando sustancialmente, después de haberse mantenido estable y con bajos niveles de precios alrededor de 46 meses. Los niveles inflacionarios en los años 2004 al 2007, se mantuvieron bajo el 4,00% y en varios casos fueron inferiores al 2,00% anual.

La siguiente tabla muestra los artículos que hicieron que el índice de precios al consumidor crezca.

**Tabla No. 2: Artículos que componen IPC**

<b>Productos Agrícolas y de Mar</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Variación</b>	<b>Incidencia</b>
Limón	0,0018	45,66%	0,0541
Plátano verde	0,0030	12,53%	0,0222
Huevos de gallina	0,0062	4,96%	0,0191
Pescados frescos	0,0091	2,69%	0,0137
Camarones	0,0022	9,68%	0,0111
<b>Subtotal</b>			0,1201
<b>Servicios</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Variación</b>	<b>Incidencia</b>
Cambio de aceite y lubricantes	0,0043	5,56%	0,0189
<b>Subtotal</b>			0,0189
<b>Productos Manufacturados</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Variación</b>	<b>Incidencia</b>
Gaseosas	0,0097	2,15%	0,0121
Fideos	0,0026	4,64%	0,0098
Neumáticos	0,0027	5,16%	0,0097
Azúcar refinada	0,0059	2,61%	0,0096
<b>Subtotal</b>			0,0412

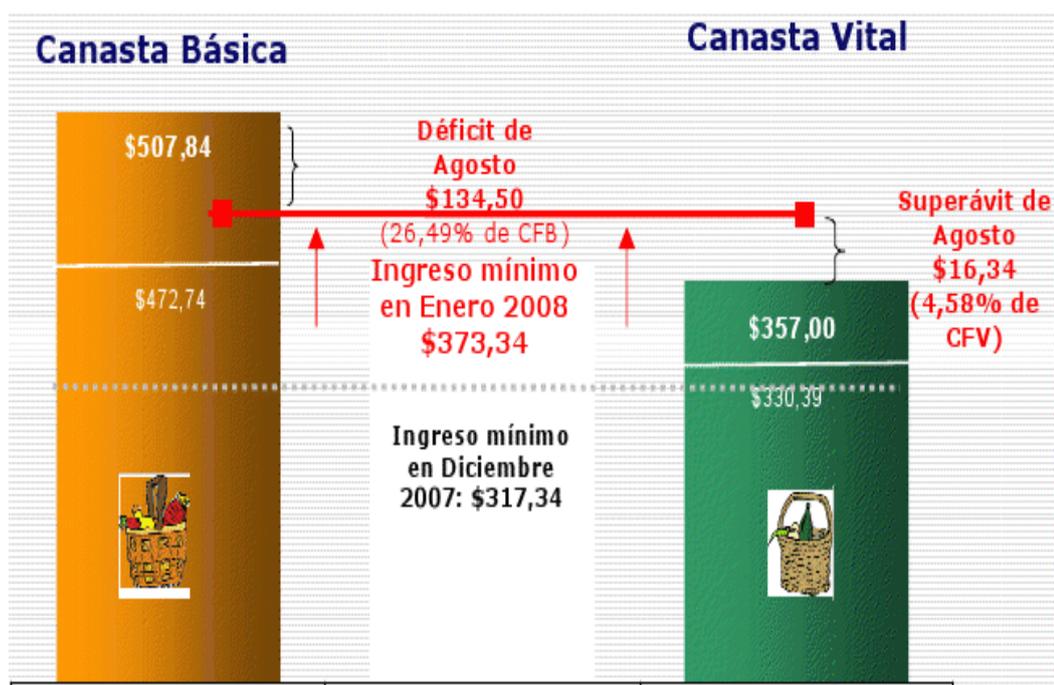
**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo

Tanto los servicios automotrices como los neumáticos presentan una variación relativamente alta con respecto al resto de productos, por lo que se puede deducir que han contribuido considerablemente al incremento del índice inflacionario.

El análisis del Índice de Precios al Consumidor integra las canastas analíticas, estas reflejan los ingresos que las familias tienen en relación con lo que tendrían que adquirir en una canasta referente para poder subsistir en un mes. Para este análisis se debe distinguir entre dos tipos de canasta, la básica familiar que incluye 75 productos y la básica vital que contiene 73 artículos.

Los ingresos para una familia de cuatro miembros en el 2008 fueron de 373,34 dólares ya incorporados los incrementos salariales y la canasta básica familiar se fijó en 478,82 dólares lo que quiere decir que existió un déficit de 104,94 con respecto al ingreso promedio, con lo que se presento una restricción del consumo compensando así el aumento de precios de algunos productos.

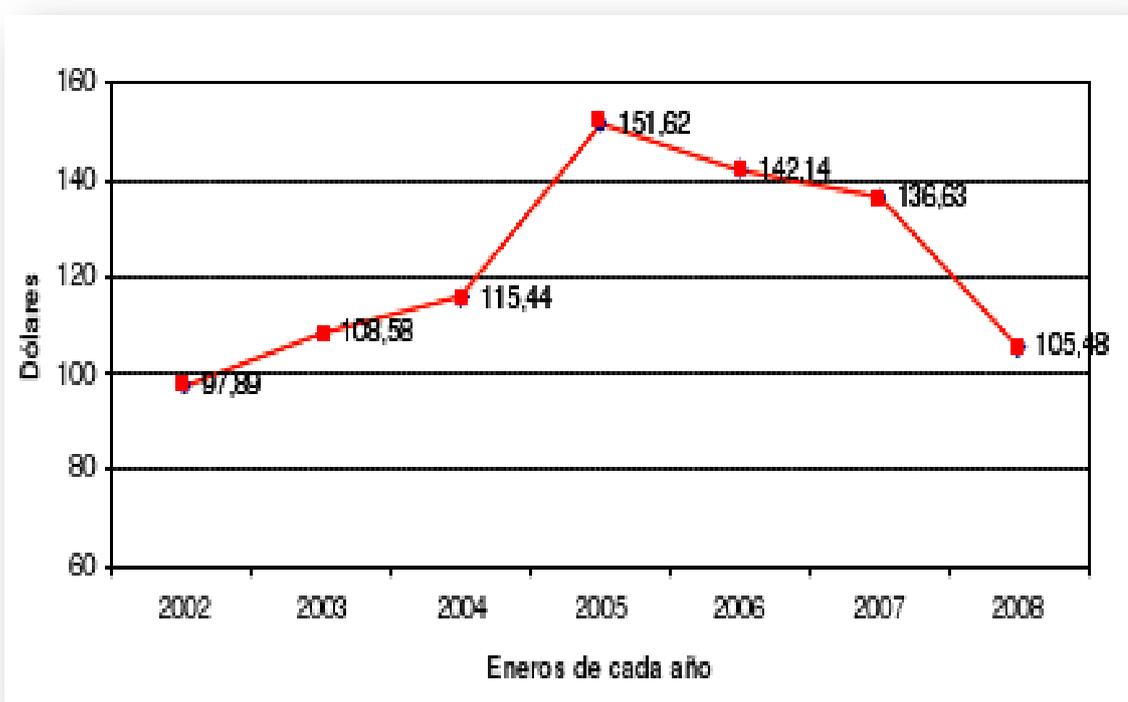
**Gráfico No. 6: Canasta Básica vs Canasta Vital**



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo

Por otro lado la canasta vital se fijó en 334,74 dólares, es decir, que existe un excedente de 38,60 dólares respecto del ingreso familiar. Con este previo análisis se puede presentar el siguiente gráfico de cómo ha ido evolucionando la restricción del consumo de la canasta básica desde el año 2002 hasta el 2008.

**Gráfico No. 7: Restricción consumo Canasta Básica**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo

Si realizamos una comparación de los meses de enero de cada año podemos observar que la restricción en el consumo de la canasta básica a partir del año 2005 ha venido disminuyendo.

---

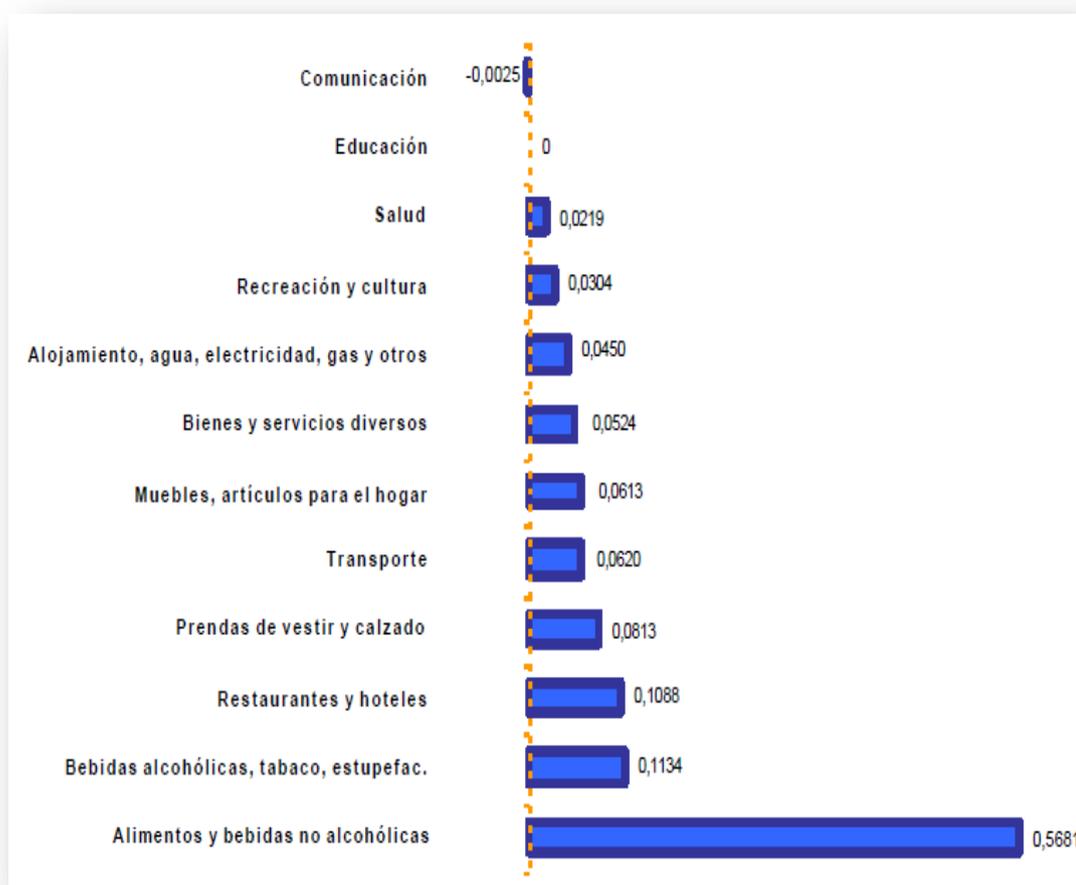
Este proceso no solo afecta a los consumidores, sino también a productores, es así que para el mes de diciembre de 2008 se registró una disminución en el índice de precios al productor de 18,18% con respecto al mismo mes del año precedente, en tanto que en el caso del índice de precios al constructor tuvo un incremento del 12,39% con respecto al mismo mes del 2007. <sup>1</sup>

- **Inflación Sectorial**

El crecimiento mensual de precios de los alimentos del 2,92 % sigue siendo el del mayor rubro, seguido por restaurantes y hoteles con el 2,10%, muebles 2,10% y luego en bienes y servicios 1,66%. A nivel anual, tres divisiones superaron el 10% de crecimiento de precios: bebidas alcohólicas, tabacos 18,62%, alimentos y bebidas no alcohólicas 16,97%, y muebles 12,73%.

---

<sup>1</sup> INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS,  
[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipp](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp), Enero 2009

**Gráfico No. 8: Incidencia de la inflación mensual por artículos**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

A pesar de que las bebidas alcohólicas han sufrido el mayor incremento de precios en abril en términos anuales, el comportamiento de los precios del mes está determinado, en mayor medida, por el incremento de precios de los productos alimenticios, tal como se ha venido observando en los cuatro últimos meses del presente año.

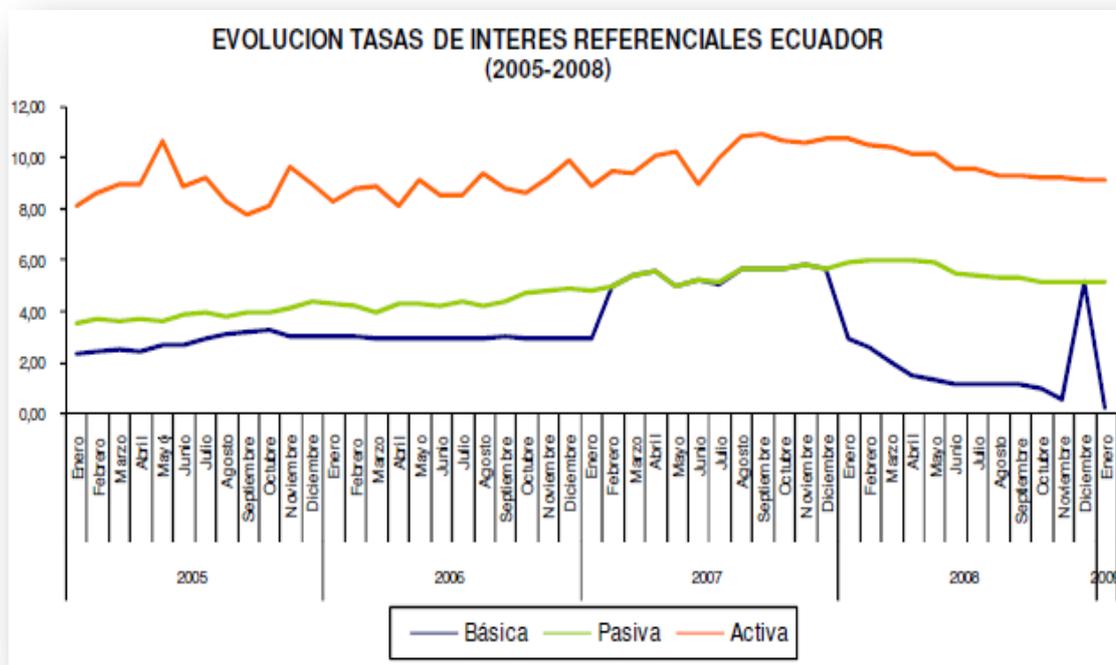
---

En el mes de abril, el Gobierno Nacional fijó los precios del arroz, leche (el precio de la leche en funda, que es la de mayor consumo, se fijó en USD 0,60 superior al USD 0,55 anterior), maíz y la caja de banano; fijaciones resueltas con el propósito de evitar la especulación y la continua alza de precios de algunos bienes que conforman la canasta básica, como resultado de la escasez de los mismos por diversos motivos, tales como el exceso de lluvias.

En el caso del arroz y el maíz, la medida regirá durante la cosecha de 2008, y en el del banano (USD 4,70) durante todo el año. Productos como la harina se comercializan directamente a través del Banco Nacional de Fomento como apoyo del Gobierno. En busca de “una nueva etapa en las relaciones entre industriales y ganaderos”.

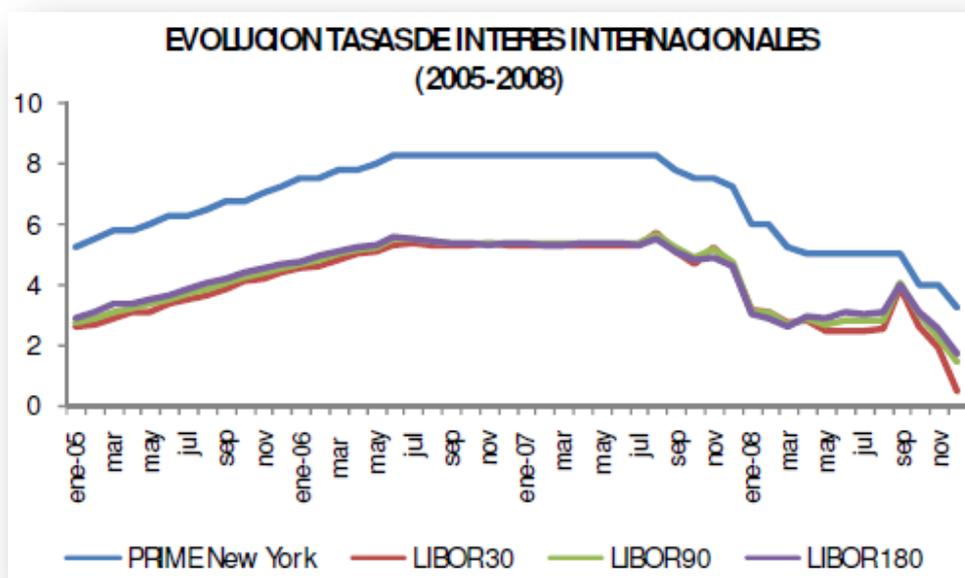
#### **1.1.1.4. Tasas de Interés**

En lo referente a tasas de interés, el Banco Central desde el año 2008 empezó un proceso de disminución paulatina de las mismas, lo que ha llevado a que en enero de 2009 la tasa referencial activa sea de 9,16%, es decir que ha presentado un decremento de 1,58 puntos de la que se registró el año anterior. Si nos referimos a la tasa pasiva el valor es de 5,10% lo que representa un decremento de 0,81 puntos porcentuales.

**Gráfico No. 9: Evolución de tasas de interés referenciales**

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Al hablar de las tasa de interés internacionales, la tasa PRIME y LIBOR, han tenido una tendencia decreciente desde agosto del 2007. A diciembre de 2008 la tasa Prime llegó a alcanzar un valor de 3,25%.

**Gráfico No. 10: Evolución tasas de interés internacional**

Fuente: ECONESTAD

- **Incidencia de las Tasas de Interés en la Economía.**

Una de las alternativas por las que ha optado el gobierno del Eco. Rafael Correa para activar la producción es la otorgación de créditos a tasas de interés bajas. Para lograr este objetivo la banca pública debe cumplir un papel importante, debido a que al ser las instituciones que mantienen los niveles de costo de fondos más bajos y al estar ligadas al gobierno, serían éstas las entidades que podrían mantener líneas de crédito con tasas de interés de un dígito y a plazos de tiempo largos.

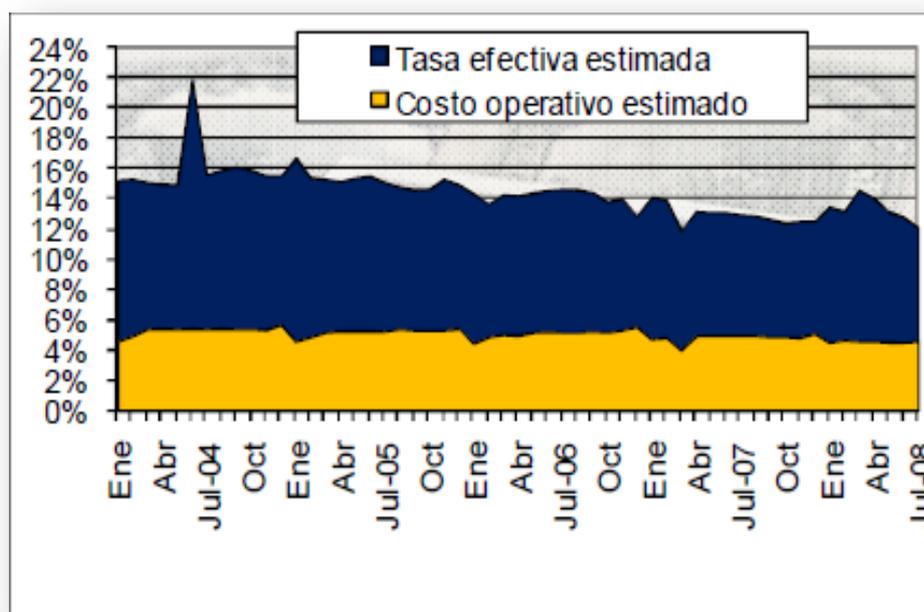
Pese a que el Gobierno quiere forzar a que las tasas de interés de la banca privada se reduzcan a niveles de un dígito, los niveles de costos de fondos y operativos hacen imposible que el sistema privado mantenga esos niveles de tasas sin reportar pérdidas operativas, incluso para la banca pública es imposible mantener niveles de un dígito sin dejar de sacrificar sus niveles de utilidad.

De esta forma conforme se reduce progresivamente la tasa de interés, también disminuyen significativamente los índices de rentabilidad.

Más allá de la discusión sobre si la banca pública debería generar utilidades o no, es importante considerar que mantener entidades con pérdidas operativas, le significa al gobierno mayores gastos, ya que no solo debe cubrir el déficit de las entidades financieras, sino también debe mantener los niveles patrimoniales necesarios para que una entidad financiera se mantenga en funcionamiento.

Para analizar la evolución de las tasas de interés se realiza un cálculo estimado, que parte de sumar los ingresos anualizados de las entidades financieras por intereses, servicios y comisiones, y comparar estos ingresos contra los saldos registrados de su cartera de crédito, este cálculo es bastante útil para determinar la evolución de los tipos de interés promedio cobrados por cada entidad financiera.

**Gráfico No. 11: Tasa de interés efectiva**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

---

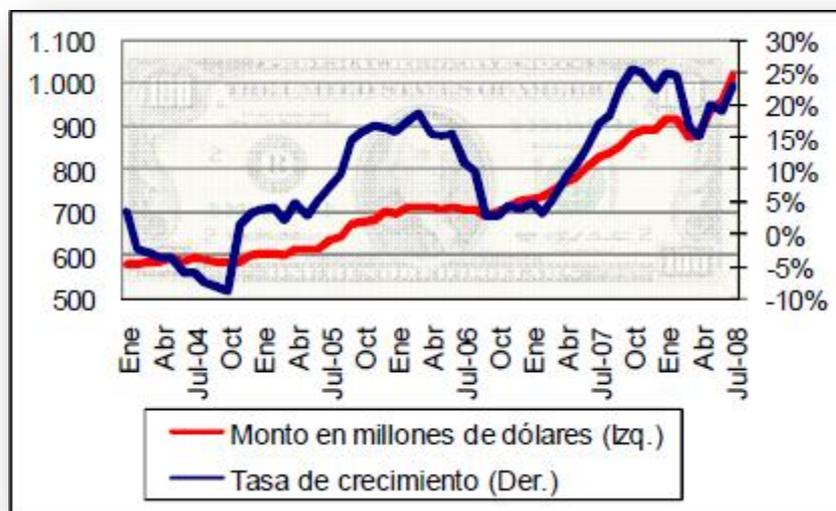
De esta forma, la evolución del crédito público y sus tipos de interés, comparado con la evolución de sus costos operativos y sus niveles de rentabilidad, muestran que la reducción de los intereses en la banca pública no solo no han llegado a los niveles deseados por el gobierno, sino que también se han producido a costa de la reducción paulatina de las utilidades ubicando los índices de rentabilidad cerca del 0%.

- **Evolución de la Cartera por tipo de Crédito.**

### **Crédito Comercial**

Una vez analizada la evolución de la cartera por tipo de crédito, se evidencia que la cartera de crédito comercial, que se compone de los créditos a los gobiernos y empresas seccionales por parte del Banco del Estado y de los créditos de la CFN a pequeñas, medianas y grandes empresas, registra un crecimiento en los últimos años, pasando de registrar 581,5 millones de dólares en enero de 2004 a registrar 1.018,8 millones de dólares en Julio de 2008, valor que representa el 81% del total de la cartera de créditos del sistema de banco públicos.

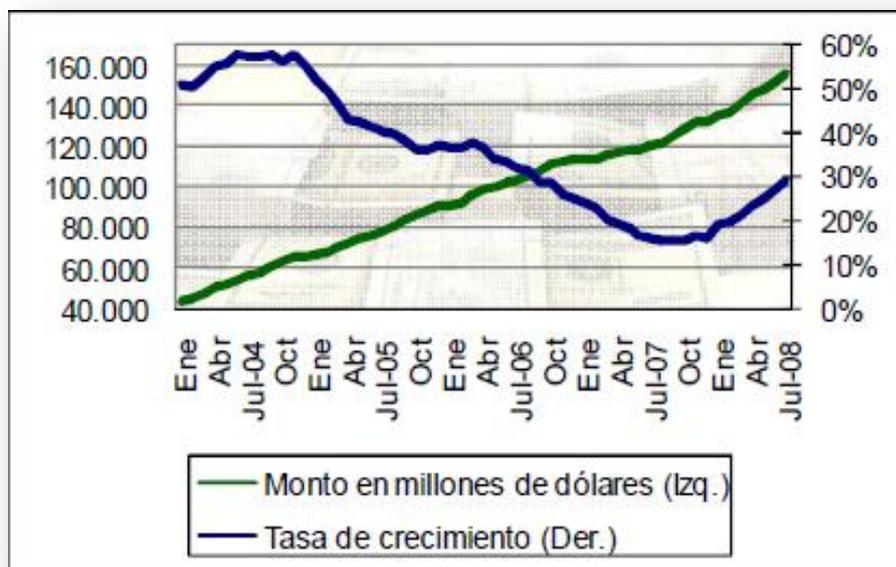
El fomento a las microempresas a través del crédito público también es evidente una vez analizada la evolución de los segmentos crediticios, ya que la cartera de micro finanzas pasa de ser nula en el sistema de bancos privados a registrar 56,1 millones de dólares, lo que representa el 4,49% del total del sistema.

**Gráfico No. 12: Tasas crédito comercial**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Crédito de Consumo

La cartera de consumo, presenta una recuperación debido a los aumentos en los cupos para los créditos educativos del IECE. Sin embargo los créditos de consumo del Banco Nacional de Fomento (BNF) presentan una clara desaceleración, esto se debe a que ésta institución ha tenido que abrir las líneas de crédito de micro finanzas, por lo que los nuevos fondos destinados por el gobierno para otorgar crédito a través del BNF se han destinado a los planes de micro finanzas, manteniendo sin incremento las líneas de crédito de consumo.

**Gráfico No. 13: Tasas crédito de consumo**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Crédito de Vivienda

El segmento de crédito de vivienda en los últimos años ha registrado desaceleraciones importantes en sus tasas de crecimiento, llegando en el 2008 a registrar tasas negativas.

## Microcrédito

El fomento que han tenido las microempresas por parte del gobierno es evidente al realizar la evolución de los segmentos de crédito, esta tipo de cartera ha pasado de ser nula en el sistema de bancos privados a registrar 56,1 millones de dólares, representando un 4,49% del sistema total.

### 1.1.1.5. Balanza de Pagos

La balanza de pagos ofrece un panorama integral de las relaciones económicas de un país con el resto del mundo, incluyendo cuentas y transacciones necesarias para el análisis económico y, consecuentemente, para el diseño de políticas comerciales y de financiamiento.<sup>2</sup> Dentro de los rubros principales que comprende la balanza de pagos constan: la balanza comercial y de servicios, las remesas de trabajadores, la inversión extranjera directa y los flujos por endeudamiento externo.

La balanza comercial de Ecuador a principios del 2008 registró un superávit del 8,60 por ciento, básicamente asociado a los ingresos de las exportaciones petroleras y al dinamismo observado en las no petroleras.

No obstante, la balanza de pagos sufrió el impacto de la crisis con la caída del precio del crudo en los últimos meses del año, así como un retroceso en el ingreso de las remesas que envía los emigrantes ecuatorianos desde el exterior.

Sobre la inflación, el informe del Banco Central recuerda que en 2008 cerró en 8,83 por ciento, superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento. Mientras que las balanzas de servicios y de renta, muestran déficits que se compensan con las remesas que los ecuatorianos envían desde el exterior.

En la cuenta financiera al cuarto trimestre del 2008 fue de 1.428,6 millones de dólares que se explica principalmente por la disminución de las reservas internacionales.

---

<sup>2</sup> [www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200804.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200804.pdf)

### **1.1.1.5.1. Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos**

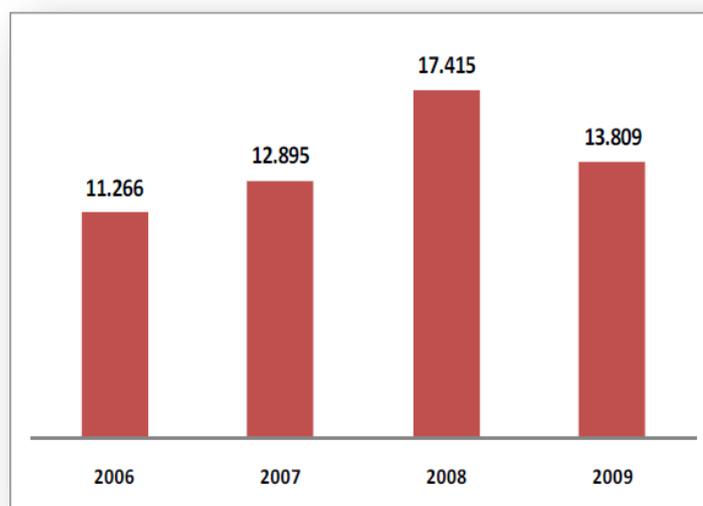
Esta cuenta corriente comprende las balanzas de bienes (comercial), servicios, renta y transferencias corrientes. El Ecuador se ha caracterizado por tener déficit en las tres primeras y superávit en las transferencias corrientes, sin embargo debido al incremento del precio del barril de petróleo la balanza comercial en los últimos años se ha mantenido superavitaria.

- **Balanza de Bienes**

#### **Importaciones**

El Ecuador importa toda clase de productos tanto necesarios como los que son considerados como suntuarios, esto implica un consumo de dichos productos por parte de los estrato sociales que poseen altos ingresos, lo que ocasiona a la vez que la tendencia de los precios de nuestros productos exportables sea cada vez más baja y que los precios de los bienes de importación tengan una tendencia creciente para nuestro país.

A lo largo de la historia las importaciones en valores reales han tenido un crecimiento lento esto debido, a que el dinero que ingresaba por el petróleo se materializó, hasta el año 1998 cuando debido a la devaluación del sucre se evidenció una caída la cual se fue recuperando debido a la estabilización de la inflación por la dolarización.

**Gráfico No. 14: Comportamiento de las importaciones**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Con la crisis bancaria los importadores también se vieron afectados puesto que no podían saldar sus deudas y las personas ya no consumían en forma regular los productos que se importaban, lo que implicó una caída de las importaciones en un 29,47%.

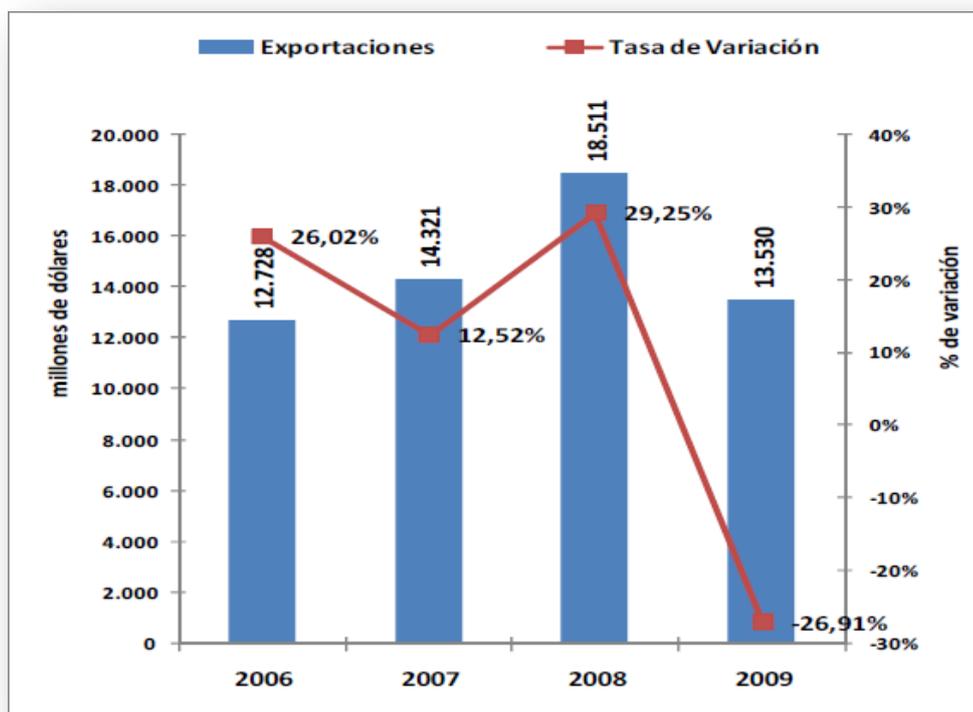
Con la inversión directa extranjera las importaciones fueron impulsadas nuevamente llegando en el 2001 a 5.325 millones de dólares, es por esto que varias empresas ecuatorianas emigraron a otros mercados.

## Exportaciones

En la actualidad el Ecuador depende en gran medida de la participación de capital privado en las actividades hidrocarburíferas, tanto nacional como extranjero.

Dada la importancia que representan las exportaciones de petróleo para la economía, se considera necesario separar la balanza comercial en petrolera y no petrolera con la finalidad de tener una idea del desarrollo de las transacciones netas de los sectores no petroleros de la economía.

**Gráfico No. 15: Comportamiento de las exportaciones**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El gráfico muestra que en el año 2008 se registró un superávit de 1.963,72 millones de dólares, aumento que se debe al incremento de la cuenta corriente vía transferencias y balanza comercial además de un aumento en la cuenta de capitales.

Desde el año 2004 la tendencia de la balanza comercial ha sido superavitaria, esto debido al aumento de las exportaciones, atribuido principalmente al incremento de precio del barril de petróleo y la depreciación que en este período sufrió el dólar.

---

A partir del 2008 el saldo de la balanza comercial fue de 1.373,49 millones de dólares, representando el 20,61% de incremento con respecto al año 2007.

- **Balanza de Servicios**

En el cuarto trimestre del 2008 el déficit de la balanza de servicios fue mayor en 1,20% respecto al trimestre anterior, esto se debe principalmente al aumento en los pagos de fletes por importaciones tanto marítimos como aéreos.

Los egresos por servicios durante el año 2008 fueron de 766,5 millones de dólares que compensados con los ingresos de 357,5 millones, ocasiona un déficit de 409,0 millones de dólares, lo que originó una mayor importación de transporte y seguro debido a que la mayoría de importaciones y exportaciones se realizan con servicios de transporte no residentes.

- **Transferencias Corrientes**

El cuarto trimestre del 2008 se registró un superávit en las transferencias corrientes debido principalmente al ingreso de remesas de los trabajadores, sin embargo comparando este rubro con el trimestre anterior se evidencia una considerable disminución explicada principalmente por la crisis de la actividad económica en el sector de la construcción en el caso de Estados Unidos y España. A pesar de esta crisis las remesas de los emigrantes siguen siendo la segunda fuente de ingresos para el país.

---

En los últimos trimestres del 2007 las remesas muestran una tendencia creciente explicada por la salida de ecuatorianos al exterior y además la depreciación que sufrió el dólar frente al euro puesto que la mayoría de remesas (53%) provienen de Europa.

### **1.1.2. Factores Tecnológicos**

La industria ecuatoriana se ha caracterizado tecnológicamente por la baja inversión, los escasos niveles de investigación y la falta de renovación de los bienes de capital y tecnología.

La tecnología en el Ecuador es dependiente, es decir, que el 20% de ella es valor nuevo o agregado, lo demás es importado. Si comparamos el esfuerzo de investigación y desarrollo de Estados Unidos se puede determinar que contribuye con un 2,8% al PIB, en Japón es del 2,6% y en Europa es del 2,0%, mientras que en nuestro país solo contribuye con un 0,2% al Producto Interno Bruto.

El gobierno del Eco. Rafael Correa ha planteado un plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, esta es una de las estrategias de planificación para que las empresas ecuatorianas se vuelvan más competitivas. La “Política Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación 2007 - 2010” plantea los ejes temáticos que el Gobierno del señor Presidente considera prioritarios.

El propósito del gobierno constitucional del Eco. Rafael Correa es orientar la construcción de una política de ciencia y tecnología al servicio del país, que pueda articularse con las principales políticas, estrategias y acciones formuladas por las otras áreas del Estado.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2946/1/5077.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2946/1/5077.pdf)

### **1.1.2.1. Disponibilidad de Tecnología**

El mercado de servicios automotrices es altamente competitivo en las grandes ciudades del país, muchas organizaciones brindan servicios de calidad y de manera automática y con tecnología de punta.

Hoy en día debido a los cambios constantes de la tecnología, las empresas de servicios automotrices deben buscar la manera de permanecer vigentes en el mercado adaptándose a los cambios de la estructura de los nuevos vehículos que circulan en el país, por lo que deben adquirir maquinarias que les permitan ofrecer servicios de calidad.

- **Importancia en el Sector Automotriz**

La tecnología en el sector automotriz es de gran importancia, puesto que tiene un fuerte impacto a nivel social como a nivel ambiental, es por este motivo que hoy en día las innovaciones tecnológicas en este sector se enfocan a brindar soluciones a problemas de este tipo.

Desde principios del año 2009 una de las innovaciones tecnológicas en cuanto a vehículos es la comercialización de autos híbridos que contribuyen a la protección del medio ambiente a la vez que cumplen con su función principal que es la transportación de las personas que los adquieren.

Para el año 2009 se esperaba que algunos modelos de vehículos cuenten con una infraestructura de repostaje y que las baterías puedan soportar altas temperaturas. Además que los vehículos cuenten con sistemas satelitales y que cuenten con soluciones inteligentes de visibilidad nocturna y cámaras de alta definición.

En el año 2008 se evidenció un reinado de los sistemas electrónicos como controles de tracción, cambios de marchas, de estabilidad, frenado automático en caso de emergencia, perfeccionamiento del ABS, control de suspensión. Este tipo de innovación tecnológica permite que exista mayor competencia en empresas que brindan servicios complementarios brindando soluciones para un adecuado mantenimiento de los vehículos.

- **Importancia en el Sector Industrial**

El sector industrial y las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos terminados destinados al consumo, dedican gran parte de sus recursos a la constante actualización de la tecnología, en lo que se refiere a maquinarias, puesto que de ellas dependen la calidad, tiempo y garantía que los productos resultantes de dichos procesos.

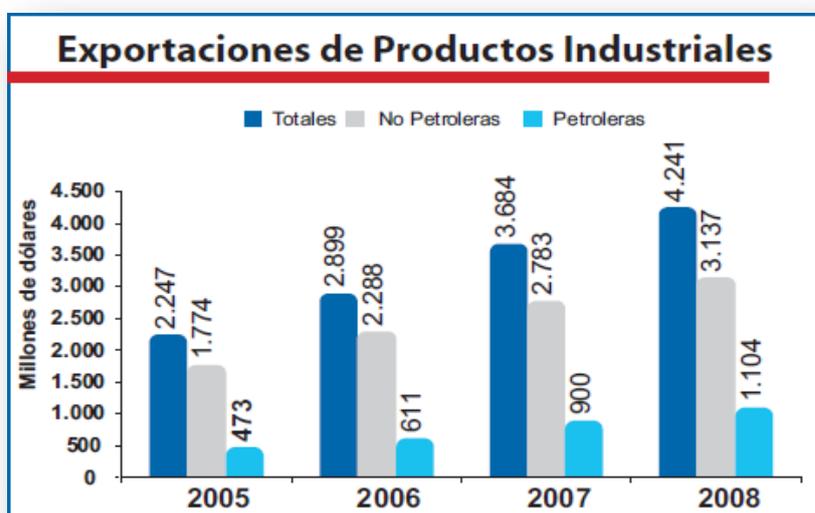
La importancia de la tecnología en el sector industrial abarca todas las áreas de producción, es decir que este tipo de empresas buscan la automatización y desarrollo tecnológico en todos sus procesos, con la finalidad de optimizar recursos y de responder a las exigencias del mercado a tiempo.

Una vez analizados estos aspectos se puede concluir que la tecnología dentro del sector industrial reviste una gran importancia puesto que permite que las empresas se vuelvan competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

- **Evolución de exportaciones de Vehículos y sus partes en el Ecuador**

En el 2008 el subsector vehículos y sus partes exportaron 407 millones de dólares y registraron un crecimiento de 6% en valor pero en volumen cayeron 14% en relación a 2007, representando el 10% de las importaciones totales del sector industrial.

**Gráfico No. 16: Exportaciones de productos industriales**



Fuente: Cámara de Industrias de Guayaquil

### 1.1.3. Factores Políticos y Legales

Los conflictos políticos entre los principales actores de la sociedad se refleja en un debilitamiento de las instituciones democráticas, lo que hacen del país un ambiente poco favorable para el desarrollo y buena marcha de la actividad empresarial, pero fundamentalmente se distrae las actividades del país en aspectos rutinarios de poca importancia, relegando aspectos fundamentales, de carácter estructural, que faculte un desarrollo armónico y sostenido.

---

Precisamente la falta de consensos y planes nacionales de largo alcance, pone en riesgo los distintos convenios con otros países, que podría afectar las exportaciones y el comercio exterior, pero fundamentalmente se podría diferir en el tiempo la agenda interna, para que el país se prepare, sea más competitivo y se inserte en la economía mundial, acorde a las exigencias de mundo competitivo y globalizado en el que vivimos actualmente.

Si algo ha caracterizado al Gobierno del Eco. Rafael Correa es la visibilidad de su trabajo social, que se ha vinculado a una masiva difusión mediática. Medidas como la eliminación del aporte voluntario de USD 25 en educación y el no pago de la consulta externa en los hospitales han legitimado el trabajo del Presidente en los sectores beneficiarios.

### **1.1.3.1. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Tiene modificaciones discontinuas, que dificultan estar actualizados a tiempo, por lo tanto no se logra integrar oportunamente los cambios a los sistemas contables computarizados.

El Servicio de Rentas Internas amparados por esta Ley, exige a las empresas comerciales y de servicios cumplir con las obligaciones tributarias como el impuesto al Valor Agregado del 12%, el Impuesto de Retenciones en la Fuente (variable) y el Impuesto a la Renta.

Con la creación de la nueva Ley de Equidad Tributaria el sector automotriz ha sufrido una considerable disminución en sus ventas, esta situación afecta al Gobierno debido a que ha dejado de recaudar 35 millones de dólares en impuestos, además que el sector perdió alrededor de 1500 plazas de trabajo.

---

El impuesto que afecta directamente a este sector es el ICE (Impuesto a los consumos especiales), este se encarga de aumentar los precios lo que genera directamente una disminución de las ventas. La tarifa del ICE se aplica al precio de venta antes de los impuestos, es decir en el caso de ser vehículos importados al momento de desaduanizarlos y los que son ensamblados al momento que se facturan para los concesionarios, este impuesto pasa a ser parte del costo por lo tanto el consumidor es el que termina asumiéndolo.

Con esta medida lo que el gobierno ha ocasionado es un retroceso en el desarrollo del sector, al ser medido de acuerdo al volumen de ventas que se realizan en el año. Realizando un análisis exhaustivo el sector automotriz es el que más aporta al Fisco en cuanto a impuestos y aranceles, dentro de los cuales tenemos: aranceles de importación, tasas portuarias, Impuesto a los Consumos Especiales, Impuesto a la Renta, Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados (Matricula), aportando alrededor de 450 millones de dólares anuales.

### **1.1.3.2. Código del Trabajo**

Exige que se cumpla disposiciones legales, regula las relaciones laborales entre el empleador y empleado. Contratos para los empleados, solicitudes de ingreso, beneficios, liquidaciones e indemnizaciones, etc.

Su incidencia a nivel empresarial es muy importante, debido a que promueve relaciones estables entre los empleadores y empleados, generando así un ambiente favorable para una mejor productividad de sus actividades.

### 1.1.3.3. Ley de Aduanas

Regula las importaciones y exportaciones de productos, estableciendo lineamientos que controlen estas actividades, actualmente existe un proyecto de una nueva Ley Orgánica de Aduanas que contemplan sanciones rígidas en caso de incumplimiento y además una limitada participación empresarial en el control de dicho organismo.

- **Aranceles**

La apertura comercial, dicen los industriales ecuatorianos, permitirá ampliar las ventas y los ingresos del sector y forzará a que se busque la eficiencia productiva, beneficiando, con ello, a toda la economía del país. Frente a un esquema económico nuevo, como plantea el proceso de desgravación arancelaria, los empresarios ecuatorianos presentan una serie de cuestionamientos y expectativas.

Para el sector de bienes de capital e insumos que lo conforman empresas del sector automotriz, de electrodomésticos, metalmecánico y del sector químico y plásticos. El 71 por ciento de los empresarios creen que la inestabilidad política, el manejo económico y la inseguridad en la aplicación de las leyes del Pacto Andino han sido barreras muy importantes para el desarrollo del mercado andino.

Otro 71 por ciento de los industriales es del criterio que, en la parte operativa, la falta de transporte y los excesivos trámites aduaneros son uno de los mayores problemas que deben enfrentar para desarrollar el comercio subregional.

En cuanto a los efectos que provocará la desgravación sobre sus costos de producción internos, el 57 por ciento de industriales cree que existirán más ventajas que desventajas en el largo plazo. Se piensa que se abaratarán las compras de materia prima e insumos en el exterior, aunque también cabe la posibilidad de que exista una pérdida de espacio en el mercado interno.

#### **1.1.4. Factores Sociales**

La calidad de vida de una población no depende necesariamente del nivel de ingresos que posea ni de la tasa de crecimiento económico del país; por lo general los indicadores económicos como instrumentos de gobierno no reflejan los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de la población.

El objetivo del mejoramiento del bienestar social es lograr un equilibrio social, la mejora de la calidad de los servicios, combatir el desempleo y el deterioro salarial.

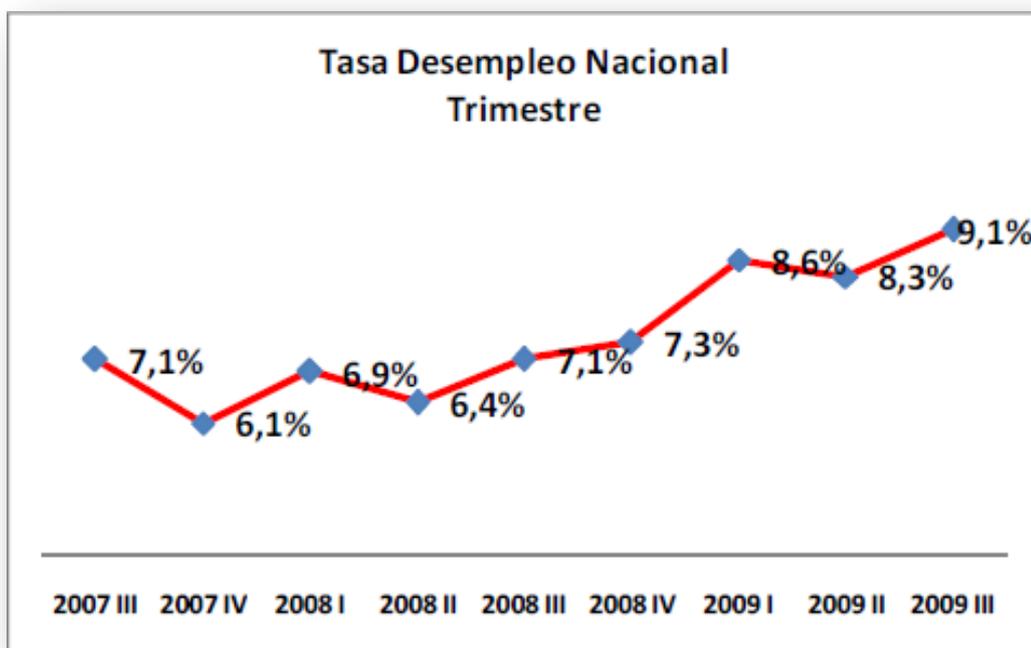
A continuación se detallan algunos factores sociales que se consideran importantes:

##### **1.1.4.1. Desempleo**

Los niveles de desempleo en cierta medida son provocados por la inflación, debido a que al aumentar los precios de los bienes de producción nacional su competitividad se reduce ante la de los bienes importados que por lo general suelen ser relativamente más baratos, esto genera que las exportaciones sean más caras desplazando los bienes nacionales en los mercados nacionales.

Al disminuir la demanda de bienes y servicios nacionales se reduce el número de trabajadores que se requieren para producirlos. Otro de los factores que ocasiona el desempleo puede ser el incremento de los salarios puesto que los empresarios por no incrementar sus costos reducen su personal operativo y administrativo.

**Gráfico No. 17: Tasa de Desempleo Nacional**



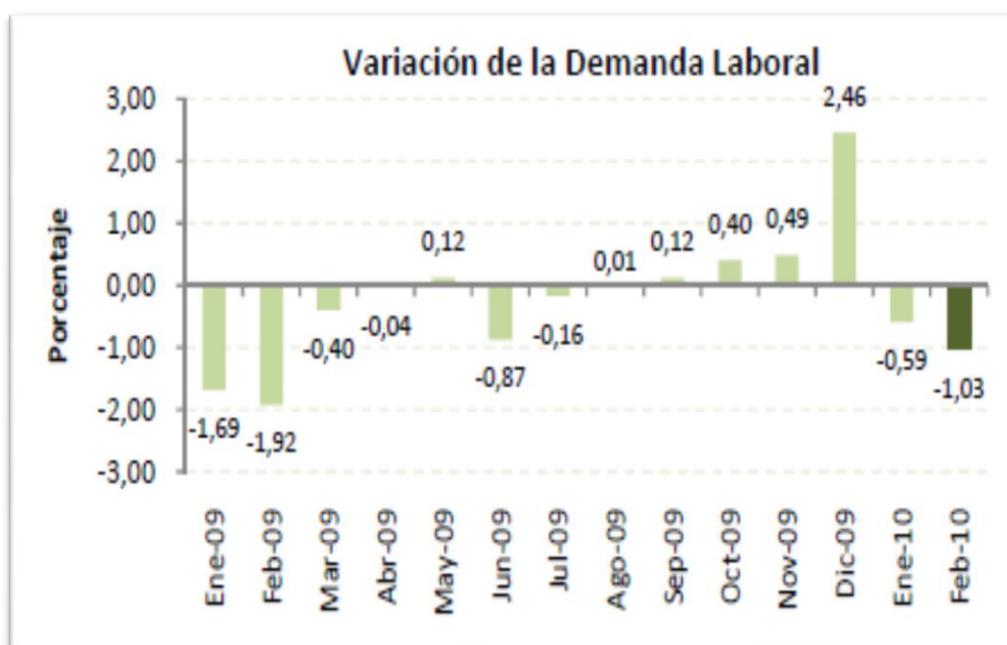
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el año 2006 se registró un índice de 9,03%, mientras que en el año 2007 se ubicó en 6,11%. Sin embargo, estos índices no pueden ser comparados puesto que a partir del 2007 se adoptó una nueva metodología de cálculos en la que se incluyeron a las ciudades de Ambato y Machala, donde se registran altos porcentajes de empleo, influyendo de manera positiva en los resultados.

### 1.1.4.2. Empleo

El sector servicios y comercial es la actividad productiva más importante de los países industriales, puesto que en términos de empleo representa entre el 60% y el 70% del conjunto de la economía nacional.

**Gráfico No. 18: Demanda laboral sector comercial**

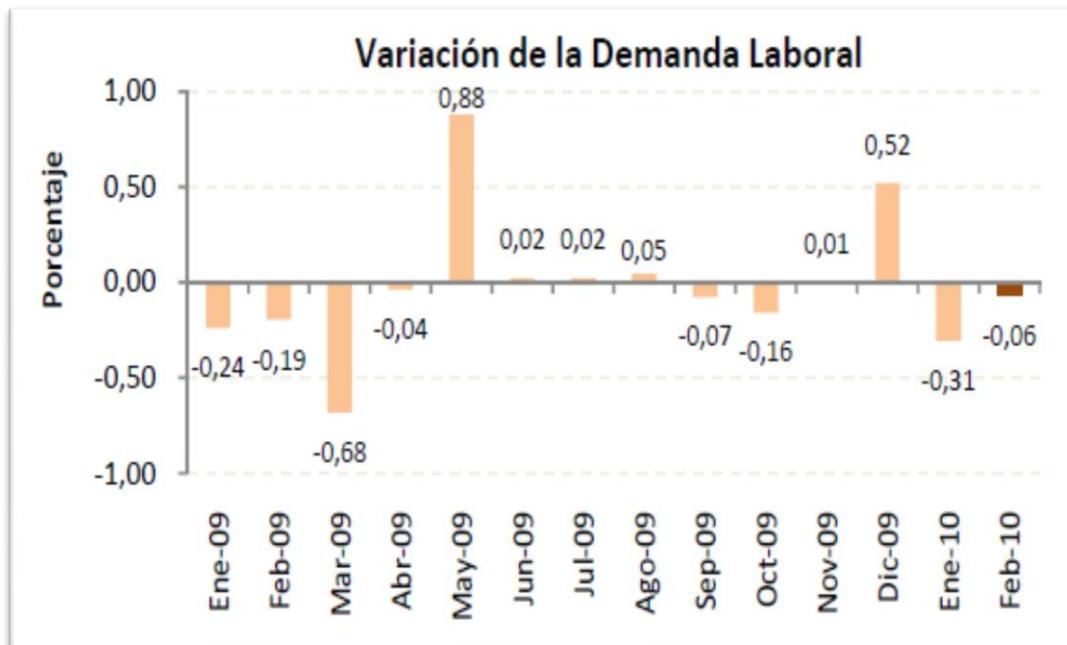


**Fuente:** Estudio mensual de opinión empresarial

Sin embargo estudios realizados por el Banco Central del Ecuador para el año 2010 revelan que la demanda laboral del sector comercial en el mes de enero disminuyó en un 0,59% con respecto al mes anterior, esto se debe a que dicho sector se encuentra atravesando por una disminución de las ventas ocasionadas por la situación económica que atraviesa el país.

En cuanto al sector servicios la demanda laboral en el mes de enero del 2010 disminuyó en 0,31% con respecto al mes de diciembre del 2009, esto debido a que la mayoría de empresas ha visto disminuido el precio de su servicio por ende en valor de las ventas totales también se ve disminuido en un 5,29% por lo que este sector no se muestra atractivo para el mercado laboral.

**Gráfico No. 19: Demanda laboral sector servicios**



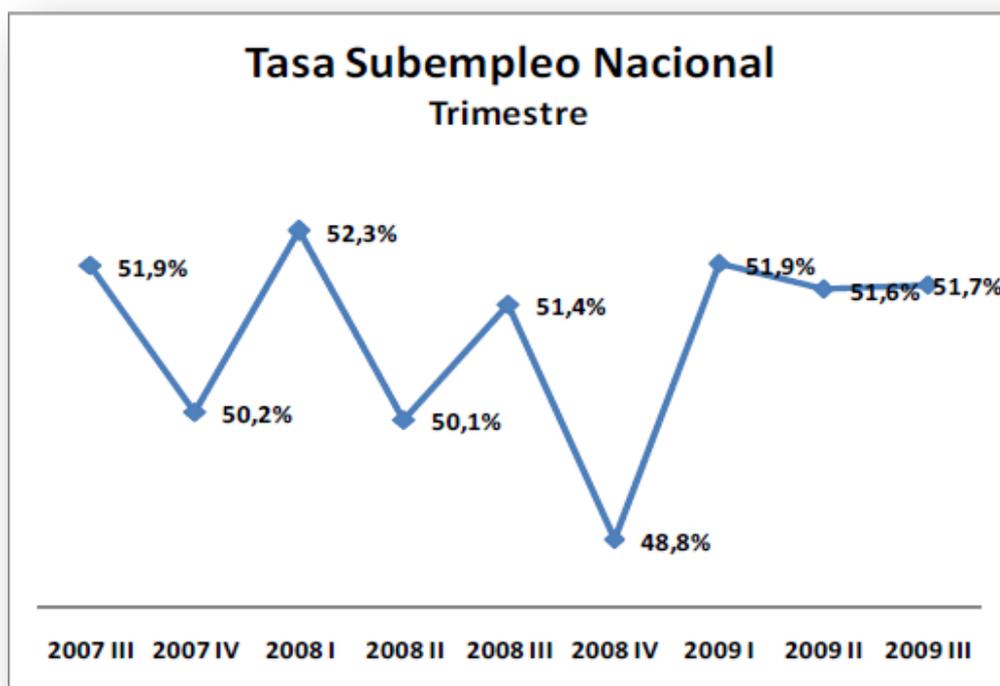
**Fuente:** Estudio mensual de opinión empresarial

El Sector Automotor es generador de unas 26.000 plazas de trabajo en todas sus actividades directas e indirectas. Un 14% en la industria manufacturera, 20% en la comercialización y un 66% en negocios relacionados, representando el 1,2% del empleo del sector de la economía.

### 1.1.4.3. Subempleo

El subempleo en Ecuador se agravó a partir de la crisis de 1999, en este año el 68% de la población ocupada estaba subempleada, esto deriva en un factor preocupante, por cuanto gran parte de la población está deteriorando su situación laboral. Por lo que se deduce que no se está creando en las empresas, el entorno adecuado para mejorar la productividad a través de la inversión en capacitación y formación de capital humano.

**Gráfico No. 20: Tasa de Subempleo nacional**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

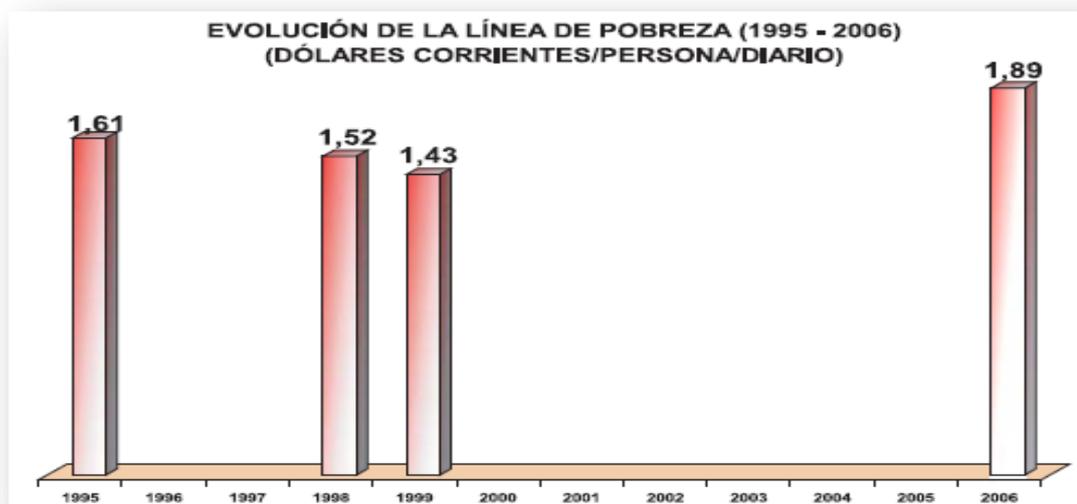
#### 1.1.4.4. Pobreza y Desigualdad

La gran mayoría de los ecuatorianos actualmente vive entre la pobreza y la pobreza extrema. La pobreza priva a las familias de la satisfacción de sus necesidades básicas como: educación, salud, alimentación y vivienda, negando así la posibilidad de realización personal.

En el caso de la extrema pobreza, el consumo es inferior al necesario para poder siquiera satisfacer sus requerimientos mínimos de alimentación. En el país la pobreza abarca el 80% de la población y el 20% de estos se encuentra en la extrema pobreza.

Según el ingreso que perciben, dentro de la pobreza se encuentran las personas que viven con 2 dólares diarios, mientras que en la indigencia o extrema pobreza una persona vive con 1 dólar o menos al día.

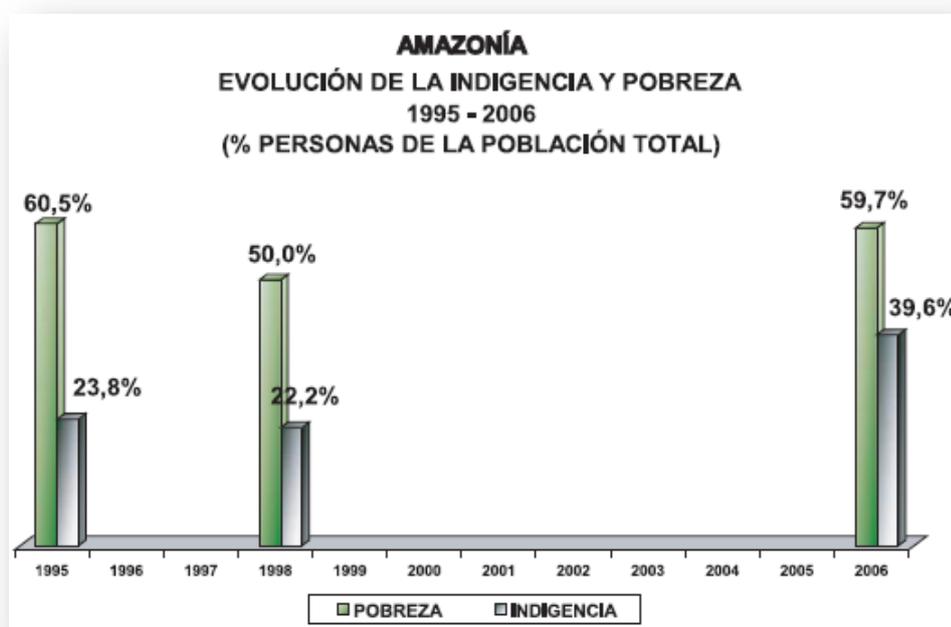
**Gráfico No. 21: Evolución de la línea de pobreza**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

La concentración de pobreza y extrema pobreza se puede evidenciar en las zonas rurales del Ecuador, donde la pobreza es 2,5 veces mayor que en las zonas urbanas y la indigencia es más de 4 veces superior a la registrada en zonas urbanas. Analizando el caso de la Amazonía los índices de pobreza e indigencia representan casi el doble de las existentes en la Costa y en la Sierra.

### Gráfico No. 22: Evolución de la indigencia y pobreza en la Amazonía



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

En el Ecuador siempre han existido las condiciones económicas, sociales y políticas para aislar a una buena parte de la población, a pesar de que el país tiene recursos y riquezas naturales, la forma en que se han concentrado la propiedad de la tierra y demás recursos no ha permitido la incursión en la producción por parte de la población.

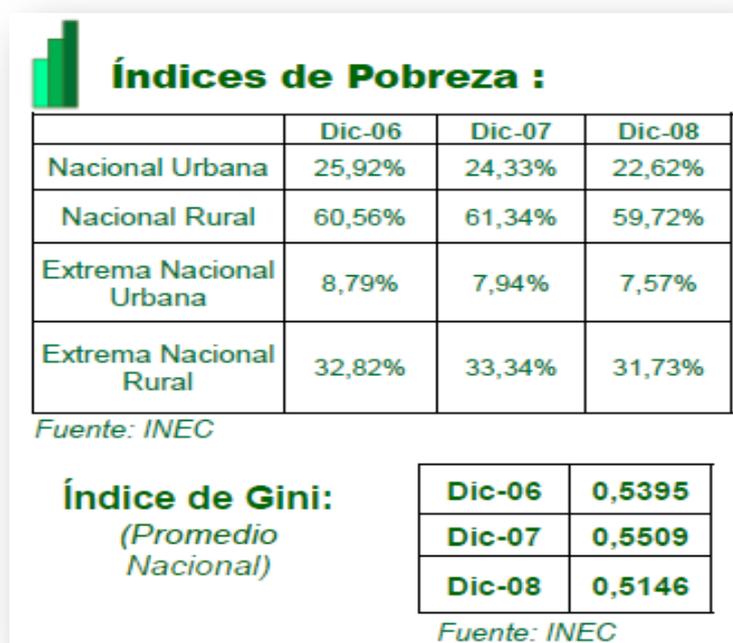
Según datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, la provincia de Pichincha es una de las provincias con menores niveles de pobreza por consumo, mientras que la provincia de Bolívar es la que más pobreza manifiesta como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla No. 3: Niveles de pobreza por consumo**

<b>PROVINCIAS CON MAYORES NIVELES DE POBREZA POR CONSUMO</b>		
<b>PROVINCIA</b>	<b>POBRES</b>	<b>%</b>
BOLIVAR	108,577	60,6%
AMAZONÍA	382,687	59,7%
CARCHI	89,292	54,6%
<b>PROVINCIAS CON MENORES NIVELES DE POBREZA POR CONSUMO</b>		
<b>PROVINCIA</b>	<b>POBRES</b>	<b>%</b>
PICHINCHA	590,186	22,4%
AZUAY	176,310	26,6%
EL ORO	165,279	28,1%

**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos

La desigualdad en la distribución del ingreso se mide mediante el Coeficiente de Gini, este mientras más cercano se encuentra a cero es mayor la igualdad de los ingresos en la población.

**Gráfico No. 23: Índice de Pobreza**

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

En el año 2006 este coeficiente es de 0,53 mientras que para el año 2007 aumento a 0,55 mostrando que se amplió la diferencia entre los habitantes que más ingresos tienen con los que menos tienen.

#### 1.1.4.5. Migración

Aunque se desconoce el número exacto de ecuatorianos que han salido del país, se estima que esta cifra llega a los dos millones de personas. Esta fuerza laborar ha generado fuera del país cuantiosos recursos que ingresan al país a través de las remesas que envían a sus familiares en el Ecuador, convirtiéndose este rubro en el fundamental para el sostenimiento de la economía, ubicándose en el segundo lugar de los mayores ingresos que recibe el país luego del petróleo.

En el 2007 las remesas de los ecuatorianos alcanzaron los 3.088 millones de dólares, mostrando un crecimiento del 5,5% con relación al 2006. Las ciudades de Quito y Cuenca son las que más remesas recibieron, presentando el 10% y 10,5% del total de las remesas al Ecuador respectivamente.

**Tabla No. 4: Destino de los migrantes ecuatorianos**

<b>Lugar</b>	<b>Migrantes</b>
<b>España</b>	<b>49%</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>28%</b>
<b>Italia</b>	<b>11%</b>
<b>Resto de América</b>	<b>7%</b>
<b>Resto de Europa</b>	<b>5%</b>

**Fuente:** Revista Gestión

La mayor parte de los emigrantes ecuatorianos salen de las provincias de Cañar, Loja y Azuay, gracias a este fenómeno cerca del 15,5% de los hogares ecuatorianos recibe remesas, el 76% de este grupo se encuentra en las ciudades mientras que 24% restante son familias que viven en el campo. El 85% de los hogares que reciben estas remesas forman parte de estratos medios.

Las familias de estratos medios y bajos que reciben remesas del exterior, ven en ellas una mejoría para su situación económica pudiendo cubrir al menos su necesidad de consumo de la canasta básica, lo que para las familias pobres les resultaba difícil mientras todos los miembros de sus familias se encontraban desempleados o con un salario mínimo en el país.

### 1.1.4.6. Población

Según estudios realizados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la población económicamente activa en el año 2009 fue de un 4,44% esto quiere decir que este porcentaje de la población contribuye con la generación de recursos al país.

**Gráfico No. 24: Población económicamente activa**



**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos

Sin embargo esto no quiere decir que estas personas estén en capacidad de adquirir un vehículo y mucho menos de en cada cierto período acudir a un mantenimiento del mismo, puesto que la mayoría gana un sueldo básico que únicamente le permite cubrir sus necesidades de alimentación, vestimenta y en algunos casos educación.

### 1.1.4.7. Demografía

Los factores demográficos son muy importantes para las empresas debido a que la producción va destinada al consumo directo de la población. La existencia de estos factores permite tomar en cuenta el volumen de la población o el segmento de la misma a la que va dirigido el producto o el servicio.

Los factores demográficos han sido considerados muy importantes dentro del ambiente externo de la empresa, porque se relacionan con la determinación del mercado meta, en el caso de la prestación de servicios automotrices estos factores deben ir enfocados a niveles sociales y grupos de edades que están en capacidad de adquirir vehículos que necesiten de este servicio complementario.

La siguiente tabla muestra los grupos de edades tanto en las zonas urbanas y rurales a nivel nacional.

**Tabla No. 5: Población por grupo de edades**

Grupos de Edad	Urbano	Rural
<b>0 a 14 Años</b>	2'735.439	1'868.387
<b>15 a 64 Años</b>	5'204.079	2'635.779
<b>65 y más Años</b>	496.121	338.556
<b>Total</b>	8'435.639	4'842.722

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

El índice de dependencia bruta permite conocer la carga económica que tiene la población activa. El índice se obtiene de la relación entre la población dependiente (personas menores de 15 y mayores de 65 años) sobre la población activa (personas entre los 14 y 65 años) por cada 100 habitantes.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

---

## **CAPÍTULO 2**

### **LA EMPRESA**

#### **2.1. Descripción de la Empresa.**

##### **2.1.1. Reseña Histórica**

CRAICOMSA COMPAÑÍA DE RESPUESTOS AUTOMOTRICES, INDUSTRIALES Y COMUNICACIONES S.A. es una empresa privada creada en el año 1997, con la finalidad de brindar servicios automotrices y la comercialización de repuestos para toda clase de vehículos, brindando garantía y comodidad a sus clientes. Sus operaciones las realiza en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Actualmente la empresa cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil, logrando así posicionarse en las ciudades mas importantes a nivel nacional.

##### **2.1.2. Base Legal**

Craicomsa Compañía de Repuestos Automotrices, Industriales y Comunicaciones Sociedad Anónima, se constituyó mediante escritura pública otorgada en la ciudad de Quito ante el Notario Décimo Sexto de cantón Quito, el 18 de Marzo de 1997, y aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 1067 del 07 de Mayo de 1997, e inscrita en el Registro Mercantil de Quito el 21 de Mayo de 1997.

El plazo de duración de la Compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el contrato social en el Registro Mercantil. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha.

### 2.1.2.1. Capital Social

En el año 1997 se constituye con un capital social de cinco millones de sucres, suscrito y pagado en el cincuenta por ciento (50%) y dividido en cinco mil acciones nominativas, ordinarias e individuales de un mil sucres cada una. La Junta General el 20 de mayo del 2000 acuerda por unanimidad un aumento de capital que mediante escritura pública dice: “El Capital suscrito de la compañía es de treinta y cinco millones de sucres (S/.35´000.000,00) o un mil cuatrocientos dólares (US\$ 1.400,00) dividido en un mil cuatrocientas (1.400) de un dólar cada una.”

**Tabla No. 6: Cuadro de Accionistas**

Nombre	Aportación en US \$	Porcentaje	Nacionalidad
Héctor Betancourt G.	420,00	30%	Ecuatoriana
Marco Betancourt G.	280,00	20%	Ecuatoriana
Mariana de J. Guerrero	420,00	30%	Ecuatoriana
María H. German G.	280,00	20%	Ecuatoriana
<b>Total</b>	<b>1.400,00</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Escritura de Aumento de Capital Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

### **2.1.2.2. Objeto Social**

La compañía tiene por objeto dedicarse a realizar los siguientes actos: Importación, exportación de equipos repuestos automotrices, industriales y de comunicación; representación, comercialización de repuestos automotrices de maquinas de equipo pesado, camineros, agrícolas, industriales y de comunicación y sus accesorios, para cumplir con el objeto social la compañía podrá realizar toda clase de contratos y actos permitidos por las leyes ecuatorianas.

### **2.1.2.3. Junta General**

La Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida, es el organismo máximo de la misma, con poderes principales y absolutos, por lo que, las decisiones que tomare de acuerdo a estos estatutos obligan a todos los accionistas y no pueden ser revisados sino por la Junta General, todo esto de conformidad con las disposiciones legales.

- **Presidente**

El presidente es elegido por la Junta General de Accionistas y en caso de falta o ausencia será reemplazado por el Vicepresidente. Sus atribuciones son: Presidir la Junta General de accionistas, suscribir conjuntamente con el Gerente General los títulos y certificados de acciones, suscribir conjuntamente con el Gerente General las escrituras públicas de aumento o disminución de capital social, de reforma de estatutos de compra venta o hipoteca de inmuebles y en general, cualquier otro acto o contrato que requiera.

- **Gerente General**

El Gerente General es el elegido por la Junta General de accionistas y en caso de falta o ausencia será reemplazado por el Vicepresidente. Sus atribuciones son: ejercer la representación legal y extrajudicial de la compañía, desempeñar las funciones de secretario de la Junta General de accionistas, suscribir a nombre de la compañía toda clase de actos y contratos de cualquier clase que fueren, efectuar las disminuciones de empleados de la compañía, comprar acciones o participaciones de otras compañías que tengan concesión con el objeto social.

- **Representación Legal**

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía corresponde al Gerente General o quien haga sus veces en caso de ausencia o falta, por lo que el juicio a nombre de la compañía, como actor o demandante con la facultad para comparecer en juicio a nombre de la compañía.

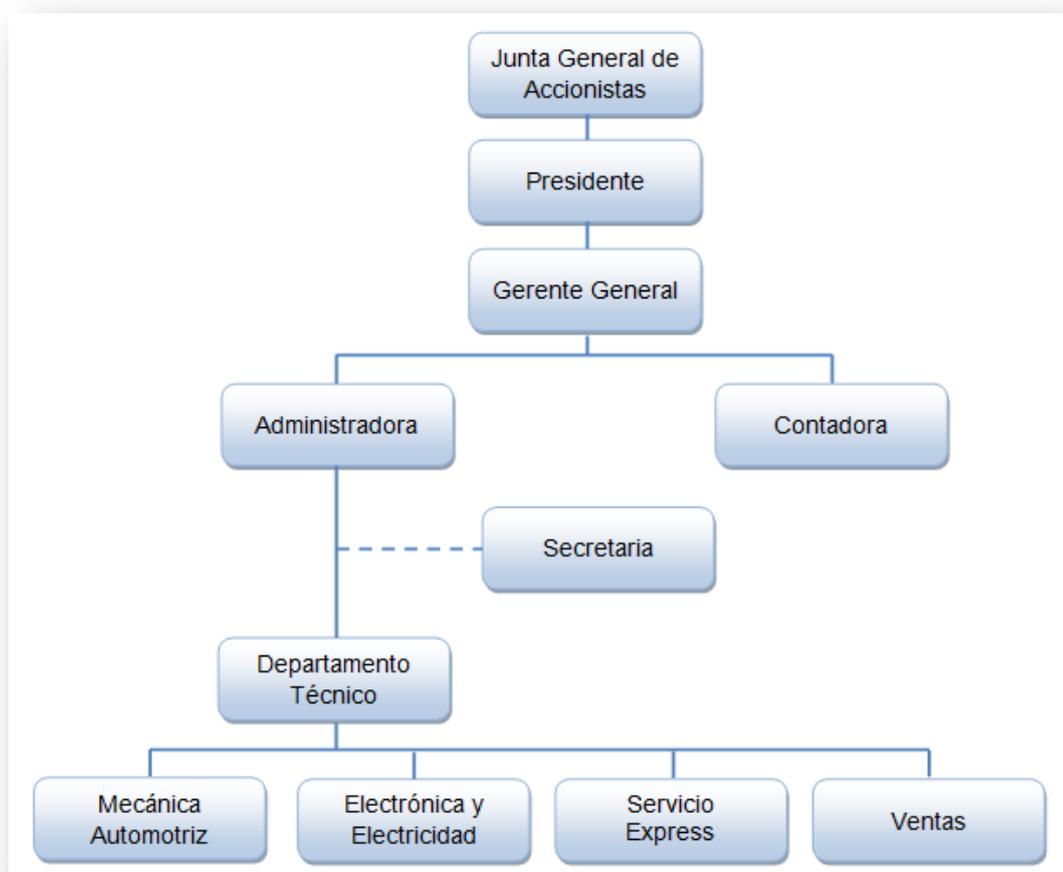
- **Duración de Funciones**

El Presidente, el Gerente General, durarán cinco años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser indefinidamente reelegidos. A pesar de haber concluido el período de duración en sus funciones deberá continuar en ellas hasta ser legalmente reemplazados.

### 2.1.3. Estructura Organizacional

El siguiente gráfico muestra la estructura organizacional de la empresa Craicomsa S.A.

**Gráfico No. 25: Organigrama Estructural**



**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

A continuación se presentan un detalle de las actividades que realiza cada uno de los integrantes de la empresa.

**Junta General de Accionistas****Actividades:**

- Designar al Gerente General y al Presidente de la empresa.
- Conocer y Resolver a cerca de los balances y sus anexos y los informes que anualmente presente el Gerente General.
- Resolver asuntos de las distribuciones de beneficios sociales.
- Dictar los reglamentos que creyere convenientes para la marcha de la empresa.
- Resolver asuntos sobre aumento o disminución de capital.
- Acordar el establecimiento de sucursales.
- Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes.

**Presidente****Actividades:**

- Presidir las Juntas Generales de Accionistas.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los títulos y certificados de acciones.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General las escrituras públicas de aumento o disminución de capital social.

**Gerente General****Actividades:**

- Ejercer la representación legal y extrajudicial de la compañía.
- Suscribir a nombre de la compañía toda clase de contratos.
- Comprar acciones o participaciones de otras compañías que tengan concesión con el objeto social.
- Manejar bajo su responsabilidad los fondos de la compañía.
- Realizar contactos con proveedores y autorizar todo tipo de actividades dentro de la empresa.

**Administradora****Actividades:**

- Realizar los roles de pago.
- Controla las entradas y permisos del personal.
- Controla las cuentas bancarias.
- Supervisión general de las actividades dentro de la empresa.
- Cuadre diario del ingreso por ventas.

**Contadora****Actividades:**

- Realizar y presentar estados financieros.
- Registros Contables.
- Pagos de impuestos.
- Maneja fondo de caja chica.
- Pago de roles.

**Secretaria****Actividades:**

- Recibe órdenes de trabajo y se encarga de la facturación de ventas.
- Coordina pago de facturas a proveedores.
- Registro de entrada y salida de inventarios.
- Recibe pagos de trabajos de clientes.
- Coordina citas y recibe llamadas.

**Departamento Técnico****Actividades:**

- Atención al cliente, ingreso y diagnóstico de daños del vehículo.
- Llena órdenes de trabajo.
- Coordinan fechas de entrega de los trabajos.
- Dan aviso a los clientes de cualquier tipo de modificación de los trabajos realizados al vehículo.

**2.2. Direccinamiento Estratégico****2.2.1. Visión**

Ser una empresa de excelencia, con un alto reconocimiento a nivel nacional debido a la calidad en la prestación de servicios automotrices y comercialización de repuestos y al apego a nuestra cultura organizacional.

**2.2.2. Misión**

Comercializar repuestos automotrices y además ofrecer mantenimiento automotriz de mecánica rápida de enorme prestigio, referencia y que sea única por: su preocupación por la seguridad y confort de sus clientes, por su innovación en sus servicios, desarrollo de procesos, respeto por el medio ambiente, calidad, honestidad, política de precios justos, buscando que sea capaz de ofrecer y cubrir las expectativas o necesidades de todos nuestros clientes haciéndoles sentir a gusto y conformes con los servicios y productos recibidos.

## **2.2.3. Objetivos**

### **2.2.3.1. Objetivo General**

Brindar servicios de mantenimiento automotriz de calidad y a un precio justo, otorgando seguridad a nuestros clientes.

### **2.2.3.2. Objetivos Específicos**

- Prestar servicios de asesoría técnica en el mantenimiento y reparación de vehículos y camiones.
- Brindar mantenimiento y reparación de motores a gasolina y diesel.
- Importar y comercializar repuestos automotrices, partes de recambio, piezas, auto partes, motores de combustión interna, lubricantes, filtros y llantas para todo tipo de vehículos.
- Prestar servicios de enllantaje, balanceo, alineación para todo tipo de vehículos.
- Prestar servicios de mecánica ligera, reconstrucción de motores, calibración de frenos, lubricación y cambio de filtros.
- Distribuir y comercializar repuestos, auto partes, filtros, lubricantes, piezas en general.
- Prestar servicios de análisis de emisiones, calibración de motores, evaluación del estado general del vehículo.

## **2.2.4. Cultura Organizacional**

### **2.2.4.1. Valores Corporativos**

- **Profesionalismo y excelencia**

Somos una empresa que persigue la mejora continua en el desempeño de sus actividades, apoyándonos en profesionales altamente capacitados.

- **Dinamismo**

Somos una empresa ágil y eficiente preocupada por brindar soluciones rápidas a nuestros clientes, por lo que contamos con trabajadores dinámicos que toman la iniciativa e impulsan el desarrollo.

- **Seriedad y responsabilidad**

Somos una empresa seria que respeta el precio justo, las normas, y las regulaciones impuestas por la ley, asumiendo con responsabilidad nuestro trabajo buscando siempre la satisfacción total de nuestros clientes.

- **Confianza**

Somos una empresa que brinda esperanza y seguridad a nuestros clientes y colaboradores basados en el profesionalismo de la empresa.

- **Trabajo en Equipo**

Somos una empresa que genera compañerismo y correspondencia mutua, trabajando juntos por la visión.

- **Espíritu de Servicio**

Somos una empresa con disposición para ofrecer a los demás un trato amable, apoyo incondicional, calidad, eficiencia y respuesta oportuna.

- **Honestidad**

Somos una empresa que actúa con inteligencia, cumplimiento con la responsabilidad asignada en el uso de la información, recursos materiales y financieros.

- **Justicia**

Somos una empresa que se encarga de otorgar a cada cual lo que le corresponde con base en la razón y la verdad.

- **Austeridad**

Somos una empresa que realiza un uso racional de los recursos humanos, económicos y naturales con un sentido de sobriedad y moderación.

- **Integridad**

Somos una empresa dedicada a trabajar, vivir y hablar con honestidad, respeto y congruencia en todas las manifestaciones de comportamiento de los colaboradores.

### **2.2.4.2. Principios Empresariales**

- Basar las decisiones de la administración en una filosofía de largo plazo, aún a costo de las metas financieras de corto plazo.
- Crear flujos de procesos continuos para llevar los problemas a flote
- Nivelar la carga de trabajo.
- Construir una cultura orientada a la solución de problemas, para obtener calidad a la primera vez.
- La estandarización de tareas y procesos es la base del mejoramiento continuo y el empoderamiento de los empleados.
- Utilizar tecnología confiable que sea de utilidad para las personas y los procesos.
- Desarrollar personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de la compañía.
- Para comprender una situación se debe verificar en primera persona.
- Tomar decisiones lentas por consenso, considerar profundamente todas las opciones e implementar las decisiones rápidamente.

## **2.2.5. Políticas Empresariales**

### **2.2.5.1. Política de Calidad**

Somos una empresa enteramente comprometida con la política de calidad, al entregar servicios que garanticen la total satisfacción de los clientes, resolviendo sus necesidades y alcanzando sus expectativas.

Nuestra misión, visión y valores son los pilares fundamentales que garantizan el mejoramiento continuo de las actividades y servicios.

### **2.2.5.2. Políticas de Servicio**

Somos una empresa que ofrece a sus clientes las siguientes ventajas en las políticas de servicios.

- Atención personalizada al cliente
- Respuesta rápida y oportuna para solucionar los problemas del vehículo.
- Garantía en los repuestos y servicios proporcionados.

## **2.3. Procesos Empresariales**

Los procesos empresariales son muy importantes dentro de la empresa debido a que incluyen metodologías, tanto para la gestión como para llevar a cabo los diferentes procesos y tareas asignadas al personal que colabora en la misma, logrando así un mejoramiento continuo en los costes y tiempos de respuesta.

## 2.3.1. Procesos Fundamentales

### 2.3.1.1. Proceso Productivo

El proceso de operaciones da inicio desde que el cliente ingresa con su vehículo, siendo este el primer contacto con el Jefe de Taller y finaliza con la atención de la secretaria programando su siguiente visita.

- **Ingreso de Vehículo**

Al ingresar el vehículo a la empresa, se ubica en el área de parqueo, el jefe de taller atiende y diagnostica los servicios a efectuar, realiza la orden de trabajo, luego se traslada el vehículo al área de taller correspondiente, se verifica la realización de los trabajos contratados, para revisar el vehículo para su entrega.

**Gráfico No. 26: Flujograma Proceso de Servicio**



**Fuente:** Departamento Técnico Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

---

### **2.3.1.2. Proceso de Mercadeo**

- **Análisis de la Oferta**

La actividad automotriz en el país es amplia y diversa. Específicamente, los servicios automotrices que se presentan en tres tipologías que son:

- Talleres propios que pertenecen a empresas específicas y que únicamente brindan sus servicios a miembros de la empresa.
- Talleres independientes que son creadas para la prestación de servicios a empresas que no poseen talleres por diversas razones como: económicas, infraestructura o por la propia naturaleza de su misión.
- Servicentros son una extensión de los talleres independientes; pero con la diferencia de que estas unidades poseen servicio orientados a todo tipo de cliente pero son de menor tamaño y complejidad.

Craicomsa S.A. esta enmarcada dentro de los servicentros, habiendo varios oferentes de este servicio tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Guayaquil donde se encuentra ubicada nuestra empresa.

- **Análisis de la Demanda**

Para poder realizar un análisis del mercado objetivo, es necesario saber a donde apuntan los servicios que vamos a ofrecer. Para esto, se pretende dividir por grupos, la totalidad de los posibles clientes, con lo que se pretende dividir al mercado en segmentos que permitan encontrar las características significativas, para facilitar la prestación del servicio.

- **Características del cliente**

Para el caso de la empresa los factores importantes que ayudan a determinar cual es nuestra demanda son:

- **La geografía:** El emplazamiento de los clientes y su cobertura, urbana o rural, nacional o regional, nacional o internacional.
- **La demografía:** La edad y sexo
- **La psicografía:** El estilo de vida, la clase social y la personalidad.

Dando como resultado que según la demografía las personas que acceden a nuestros servicios en un 90% hombres cuya edad oscila entre los 35 a 70 años, de clase social media y media alta, y que viven en la ciudad de Quito y Guayaquil.

- **Productos / Servicios**

### **Venta de Llantas**

Craicomsa S.A. ofrece las mejores llantas en todas las marcas y aros certificados para todo tipo de automóviles. Llantas con tecnología única, diseño exclusivo que aumenta el contacto con el piso en situaciones extremas haciendo su camino más seguro. Poseemos varias opciones de productos y servicios para un adecuado cuidado de sus llantas como: alineación, suspensión, balanceo y amortiguación.

## **Servicios Automotrices**

Craicomsa S.A. ofrece servicios automotrices que funcionan con alta tecnología y excelente servicio, garantizando que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones. Nuestras actividades están relacionadas con el funcionamiento, diagnóstico y reparación de los componentes de los vehículos.

Ofrecemos servicios de:

- Lubricación
- Embragues
- Arreglo de motor
- Alineación, rotación de llantas, suspensión, balanceo y amortiguación.
- Entre otros.

Nuestro compromiso es ofrecer a nuestros clientes servicios automotrices de primer nivel con el apoyo de personal técnico capacitado para brindar un mejor servicio y asesoría que se merece.

### **• Condiciones de Venta**

Los siguientes enunciados regulan las condiciones y modalidades de ventas de los productos y la prestación de servicios de la empresa Craicomsa S.A.

## **Precios**

Todos los precios serán publicados en dólares americanos incluyendo el valor de los impuestos, Craicomsa S.A. se reserva el derecho a modificar, sin previo aviso los precios publicados para los clientes.

Las ofertas y promociones están debidamente marcadas e identificadas, su plazo de validez tienen efectividad mientras aparecen publicadas en la empresa.

## **Pagos**

Los pagos podrán ser efectuados de las siguientes maneras:

- Tarjetas de Crédito usando datafast.
- Cargo a línea de crédito directa y autorizada por el Gerente General de Craicomsa S.A, una vez revisada su cuenta crediticia.
- Pagos en Efectivo para clientes ocasionales que acuden a recibir los servicios.

## **• Canales de Distribución**

Craicomsa S.A. debido a su giro de negocio utiliza un canal de distribución denominado Agente / Intermediario que facilitan una mejor calidad de los productos que comercializa y que utiliza para la prestación del servicio. Estos canales de distribución hoy en día trabajan hacia el logro de una meta.

La siguiente gráfica muestra los canales de distribución empleados por la empresa:

**Gráfico No. 27: Canal de Distribución de Bienes**

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

- **Proveedores**

Craicomsa S.A. cuenta con la colaboración de los siguientes proveedores que proporcionan productos de calidad para la comercialización y prestación de servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

**Tabla No. 7: Principales Proveedores**

<b>Distribuidores de Llantas Nacionales (General)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnillanta</li> <li>• Megaservice Plaza</li> <li>• Importadora Andina</li> </ul>
<b>Distribuidores de Llantas Importadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tractomac</li> <li>• Mercantil Dismayor</li> <li>• Antonio Pino Icaza</li> </ul>
<b>Aros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtillantas</li> </ul>
<b>Equipos para servicios automotrices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RFERRI</li> <li>• Ferretería Central</li> <li>• Breco</li> </ul>

Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

## • Clientes

Craicomsa S.A. cuenta con una cartera de clientes amplia tanto de empresas públicas como privadas que confían en la calidad de nuestros servicios. A continuación se presenta una tabla de los principales clientes de la empresa.

**Tabla No. 8: Principales Clientes**

Sector Público		Sector Privado	
• Dirección General de Aviación Civil.	de	• HGA Rampas del Ecuador	
• Emaap		• Concem	
• Dirección Provincial de Pichincha.	de	• Modulares Ivan Ron	
		• Egarco	
		• Clientes al detalle.	

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

## • Posicionamiento de Mercado

En este sector la diferenciación del servicio es muy importante, debido a que los consumidores en general, prefieren un servicio de gran calidad, sin importar su costo siempre y cuando el trabajo sea seguro y con garantía.

Debido a los servicios de calidad que ofrece la empresa ha logrado un alto posicionamiento en el mercado, esto se refleja en la amplia cartera de clientes que posee, siendo algunas empresas del sector público nuestros clientes potenciales que contribuyen en un alto porcentaje a las ventas que realiza la empresa.

## 2.3.2. Procesos de Apoyo

### 2.3.2.1. Proceso Financiero

La empresa actualmente no cuenta con un departamento financiero que gestione adecuadamente los recursos económicos que dispone, además que no se logra una adecuada recuperación de la cartera de clientes lo que genera a la empresa pérdidas significativas que en el largo plazo contribuyen a una menor rentabilidad.

## 2.4. Análisis Situacional

Análisis F.O.D.A.	
Fortalezas	Oportunidades
<b>F1</b> Experiencia en el mercado nacional (17 años)	<b>O1</b> Tener total aceptación por parte del consumidor
<b>F2</b> Costos asequibles	<b>O2</b> Mejoramiento del servicio
<b>F3</b> Trabajo Garantizado	<b>O3</b> Importación de nueva tecnología
<b>F4</b> Aceptación del cliente	<b>O4</b> Llegar a nuevos clientes
<b>F5</b> Practican los valores empresariales.	<b>O5</b> Incremento de la cadena de valor
<b>F6</b> Responsabilidad en el trabajo	<b>O6</b> Alianzas estratégicas con proveedores
<b>F7</b> Infraestructura adecuada	<b>O7</b> Facilidades de Créditos de consumo
<b>F8</b> Financiamiento propio y bancario	<b>O8</b> Crecimiento poblacional
<b>F9</b> Importación de productos de mayor aceptación del mercado	<b>O9</b> Poder de negociación con los proveedores
<b>F10</b> Incentivos al personal de ventas	<b>O10</b> Apoyo gubernamental a la industria automotriz

<b>Análisis F.O.D.A.</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>D1</b> Falta de un departamento financiero	<b>A1</b> Barreras arancelarias
<b>D2</b> Falla en la administración de recursos financieros	<b>A2</b> Limitaciones en el acceso a la tecnología
<b>D3</b> Falta de puntualidad en la entrega de los trabajos	<b>A3</b> Guerra de precios
<b>D4</b> Pérdida de mercado por falta de publicidad y promoción	<b>A4</b> Inestabilidad política
<b>D5</b> Falta de capacitación continua al personal	<b>A5</b> Cambios en gustos y preferencias del cliente
<b>D6</b> Bajo stock de repuestos	<b>A6</b> Estancamiento económico
	<b>A7</b> Pérdida de poder adquisitivo del dólar
	<b>A8</b> Migración

Oportunidades Fortalezas	Oportunidades										Resultados
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
F1	5	5	1	5	1	5	1	1	5	1	30
F2	5	1	1	5	1	3	1	1	3	3	24
F3	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	22
F4	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	22
F5	5	5	1	3	1	1	1	1	1	1	20
F6	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	12
F7	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	16
F8	1	5	5	1	3	5	5	1	5	5	36
F9	5	5	5	1	1	3	1	1	3	5	30
F10	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	14
<b>Resultados</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	

Relación	
1	Baja
3	Mediana
5	Alta

<b>Amenazas</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>Resultados</b>
<b>Debilidades</b>									
D1	1	3	3	1	1	5	1	1	16
D2	1	5	3	1	1	5	1	1	18
D3	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D4	1	1	3	1	1	1	1	1	10
D5	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D6	5	5	1	1	1	1	1	1	16
<b>Resultados</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	

<b>Relación</b>	
<b>1</b>	Baja
<b>3</b>	Mediana
<b>5</b>	Alta

- Dentro de las mayores fortalezas que posee la empresa se encuentra la vasta experiencia con la que cuenta en el mercado que le permite mantener excelentes relaciones comerciales tanto con proveedores como con clientes, brindando la seguridad necesaria para los negocios, además la empresa importa productos que son aceptados por los clientes lo que permite generar mayores ventas por lo tanto la rentabilidad que esperan los accionistas también es elevada.
- Por otro lado el financiamiento con el que cuenta le permite lograr que sus expectativas en ventas sean cumplidas sin mayores obstáculos.
- En cuanto a las oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa se encuentra la aceptación por parte de los clientes y el mejoramiento del servicio que esperan tener.
- La mayor debilidad con la que cuenta la empresa es la falta de control y seguimiento que se le dan a los recursos financieros que ingresan a la empresa, además de la falta de presupuestación de los mismos.
- La amenaza que debe ser combatida es la limitación a las tecnologías que puede ser uno de los mayores obstáculos para el mejoramiento de los servicios que presta y por lo tanto contribuiría a la disminución de los ingresos.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

#### 3.1. Análisis de Balances General y de Resultados

Una vez analizados los estados financieros correspondientes a los años 2008 y 2009 de la empresa Craicomsa S.A. se ha podido llegar al siguiente detalle:

##### 3.1.1. Estado de Resultados – Análisis Horizontal

Los ingresos por ventas con tarifa 0% para el año 2009 disminuyeron en 84% esto debido a que para este año entró en vigencia la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y que en su reglamento cita: “El Impuesto al Valor Agregado deberá ser pagado también en todas las importaciones y adquisiciones locales de bienes y servicios que realicen las empresas públicas cuyos ingresos no estén exentos del pago de Impuesto a la Renta, en los términos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y en el presente reglamento.”<sup>5</sup> Por lo que las ventas que en el 2008 se gravaban con tarifa 0% por ser a Instituciones del Estado para el año 2009 pasan a formar parte del rubro de ventas con tarifa 12%.

Ingresos	Año 2008	Año 2009
Ventas netas tarifa 12%	669.869,92	825.284,30
Ventas netas tarifa 0%	73.710,81	12.132,17
<b>Total Ingresos</b>	<b>743.580,73</b>	<b>837.416,47</b>

<sup>5</sup> Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

---

Dichas ventas han incrementado por volumen más no por tarifa esto se ve reflejado en que el inventario final para el año 2009 ha disminuido en 5.000 unidades con respecto al 2008, esto se justifica debido a las restricciones arancelarias impuestas por el Gobierno lo que ocasionó que los clientes se decidan a comprar llantas que se ofertaban en el mercado, además que para el año 2009 la empresa contó con nuevos clientes importantes como la EMAPP entre otras instituciones públicas.

El costo de ventas se incremento en un 6% con respecto al año 2008, crecimiento que obedece al incremento de las medidas arancelarias que rigen desde el año 2009 y que afectan la importación de repuestos y maquinaria que ayuden a la prestación del servicio.

Los gastos de manera general experimentan un incremento del 50% con respecto al año anterior, esto se debe principalmente a:

- La empresa ha realizado adecuaciones y mantenimiento a sus instalaciones que le permitan cubrir la demanda y además cumplir con su principal objetivo de prestar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.
- Debido a que las ventas aumentaron los gastos por comisiones a los empleados también lo han hecho representando el 16,24% del total de los gastos.
- Tanto los gastos de importaciones como los de seguros y reaseguros han disminuido en un 100% puesto que la empresa para el año 2009 dejó de importar repuestos automotrices y llantas, debido a las restricciones arancelarias.

- Los gastos de viaje son otro rubro que ha experimentado un aumento, principalmente se debe a que la empresa cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil que necesita de una supervisión continua del cumplimiento de sus operaciones, por lo que la administradora viaja constantemente a esa ciudad.

En el año 2009 la utilidad de la empresa disminuyó en un 39%, pese a que las ventas aumentaron, los egresos no fueron controlados adecuadamente por lo que se incrementaron sustancialmente generando que las utilidades para este años sean menores en \$ 6.606,02.

### 3.1.2.Estado de Resultados – Análisis Vertical

En el año 2008 las cuentas más representativas con respecto a las ventas son las siguientes:

- El costo de ventas para el año 2009 representa un 71,86% de las ventas lo que significa que gran parte de los ingresos que provienen de las ventas que realiza la empresa son generados por las compras netas locales que realiza de los productos que comercializa, como se muestra en el cuadro a continuación.

<b>Costo de Ventas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Inventario Inicial	45.352,46	63.711,74
Compras Netas	554.261,08	583.778,89
Importaciones	33.545,96	0,00
(-) Inventario Final	63.711,74	58.713,28
Transporte	0,00	13.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>569.447,76</b>	<b>601.777,35</b>

---

Dicho porcentaje resulta negativo para la empresa debido a que las utilidades sufren disminuciones considerables, dejando de lado las expectativas de los accionistas de mayor rentabilidad las cuales pueden ser reinvertidas en las actividades de la empresa.

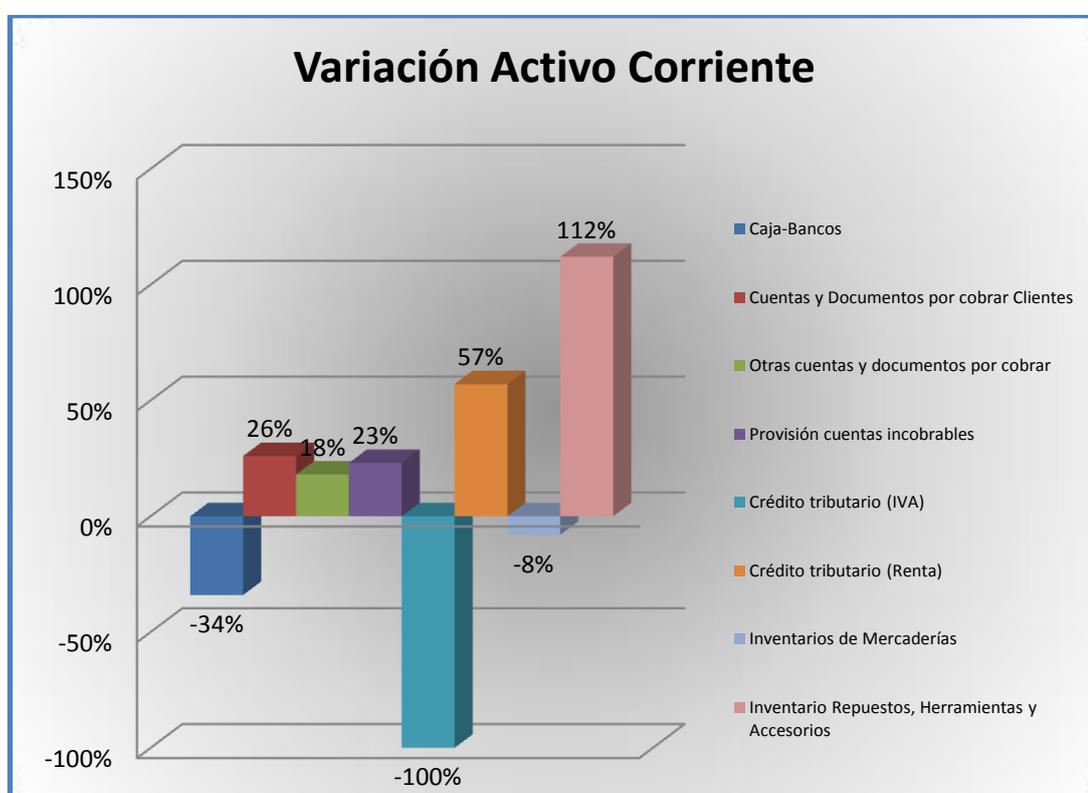
- El total de los gastos representa un 19,41% de las ventas entendiéndose de esta manera que los rubros que la conforman no son parte significativa de la generación de los ingresos, pero que de cierta manera existen cuentas que si son importantes para la consecución de sus objetivos por ejemplo los sueldos que son cancelados al personal de la empresa que constituyen una parte fundamental del negocio.
- En cuanto a la utilidad que obtiene la empresa con respecto a las ventas esta representa un 2,27%, analizando esta cifra se puede establecer que la utilidad que esta obteniendo la empresa con respecto a sus ventas no es representativa, por lo que debe analizar sus costos ya que representan más del 50% de los ingresos.
- Para el año 2009 el costo de ventas representa el 71,86% que con respecto al 2008 tuvo una ligera disminución esto debido a las restricciones impuestas a las importaciones, sin embargo esta disminución se compensa con el incremento de los egresos por lo tanto el efecto en las utilidades es el mismo del año anterior.

### **3.1.3. Balance General – Análisis Horizontal**

En relación al análisis aplicado en las cifras de los Balances del año 2008 y 2009 se estableció que las siguientes cuentas son las de mayor relevancia:

- La cuenta caja-bancos ha sufrido una reducción del 34% con respecto al año anterior, cambio que obedece a que la mayoría de las ventas se han realizado a crédito por lo que se debe gestionar adecuadamente la cartera de créditos para lograr una pronta recuperación del efectivo.

**Gráfico No. 28: Variación Activo Corriente**



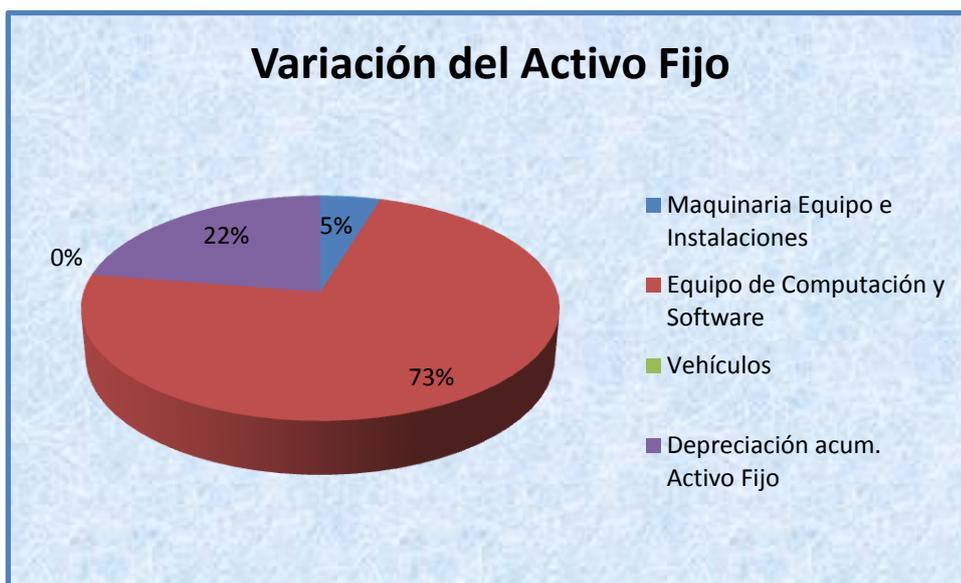
**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

- La cuenta equipo de computación y software para el año 2009 incremento en un 78% esto debido a que Craicomsa S.A. se propuso contar con una tecnología de punta que permita brindar un servicio de calidad y en el menor tiempo por lo que recurrió a la

inversión en equipos de computación y software, además de maquinarias de última tecnología que optimice recursos para la empresa.

**Gráfico No. 29: Variación Activo Fijo**



**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

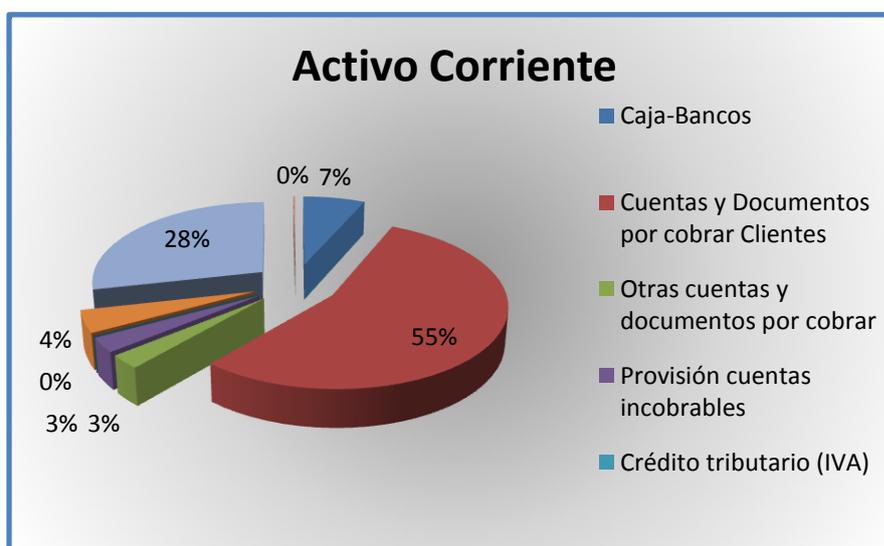
- Dentro del activo corriente la concentración de recursos se encuentra en las cuentas por cobrar que representan el 55%, lo que resta liquidez a la empresa que puede ocasionar problemas financieros considerables al no recuperarse dichos valores en los términos correspondientes, a continuación se muestra la lista de clientes con sus respectivos vencimientos.

**Tabla No. 9: Listado de Clientes y plazos**

Cliente	Monto	Plazo
Indupetra	1.784,62	60 Días
Amipaauximec Cía. Ltda.	1.994,57	60 Días
Petroleum Contractings S.A.	1.796,83	60 Días
HGA Rampas del Ecuador S.A	1.019,60	60 Días
EMAAPQ	16.149,37	90 Días
Dirección Provincial de Pichincha	28.340,48	180 Días

Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

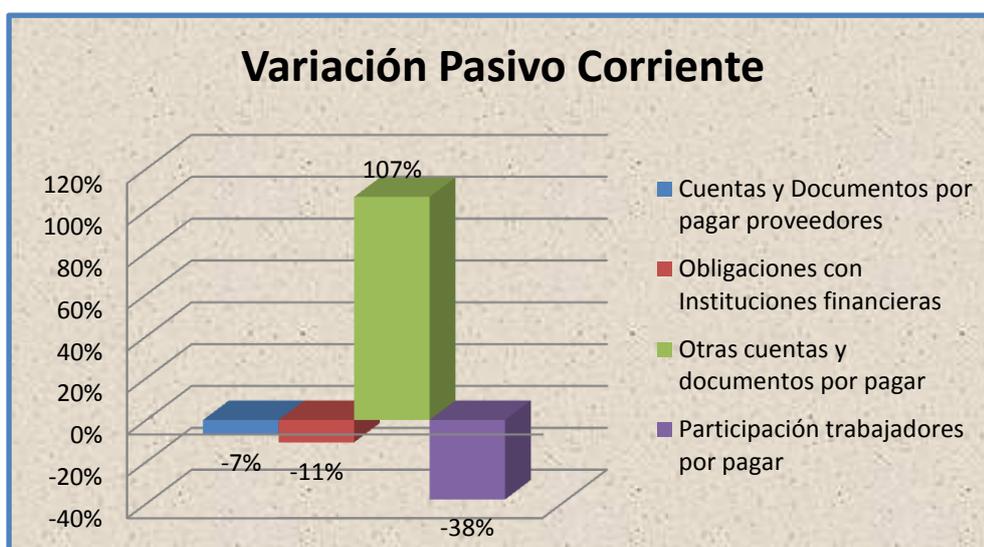
**Gráfico No. 30: Composición Activo Corriente**

Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

- En cuanto al pasivo corriente se puede evidenciar que la empresa ha dejado de financiarse tanto por proveedores como por instituciones financieras, lo que ha ocasionado un incremento del 107% en otras cuentas y documento por pagar.

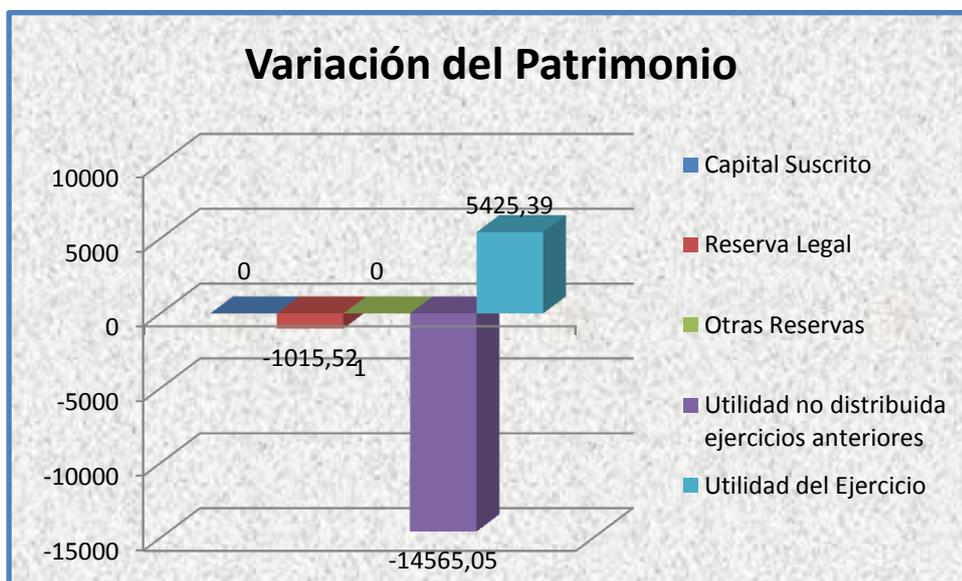
**Gráfico No. 31: Variación Pasivo Corriente**



**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

- Para el año 2009 los préstamos que tenían los accionistas han sido cancelados en su totalidad mediante el efectivo que generaron las ventas en este año, dichos pagos se han realizado de forma mensual, además se han ido cancelando obligaciones de largo plazo que mantenía la empresa con terceras personas.

**Gráfico No. 32: Variación Patrimonio**

Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

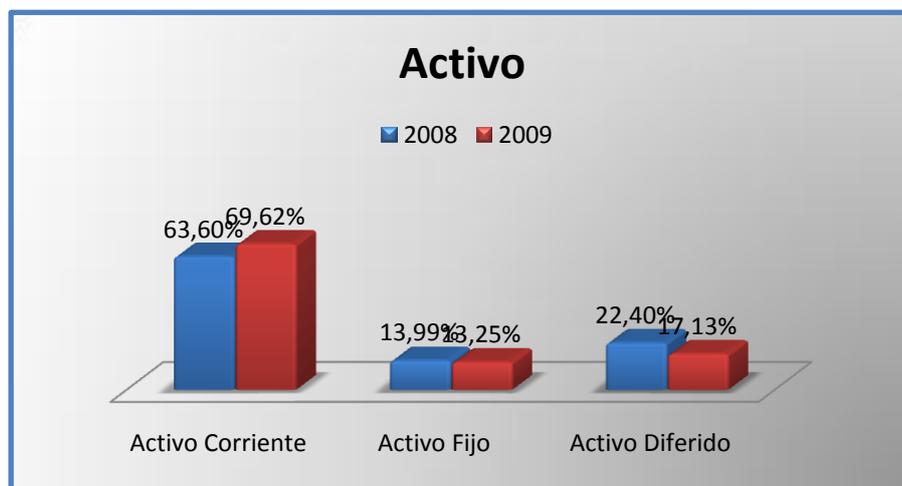
### 3.1.4. Balance General – Análisis Vertical

Es de gran importancia el análisis vertical en una empresa puesto que permite establecer si posee una distribución equitativa de sus activos, por lo que a continuación se analizan las cuentas más importantes:

- En el año 2008 las cuentas y documentos por cobrar a los clientes corresponde al 31,46% con respecto a sus activos cifra que para el 2009 aumento a 40,53%, lo que representaría para la empresa Craicomsa S.A. problemas de liquidez al no contar con un adecuado sistema de gestión de cobros, que representaría una disminución de efectivo para cubrir necesidades de la empresa.

- Los inventarios de mercaderías es otro de los rubros más representativos con respecto al activo fijo y que al igual que las cuentas por cobrar acarrear problemas de liquidez para la empresa si no rotaran continuamente en el año.

**Gráfico No. 33: Comparación Activo**



**Fuente:** Craicomsa S.A.

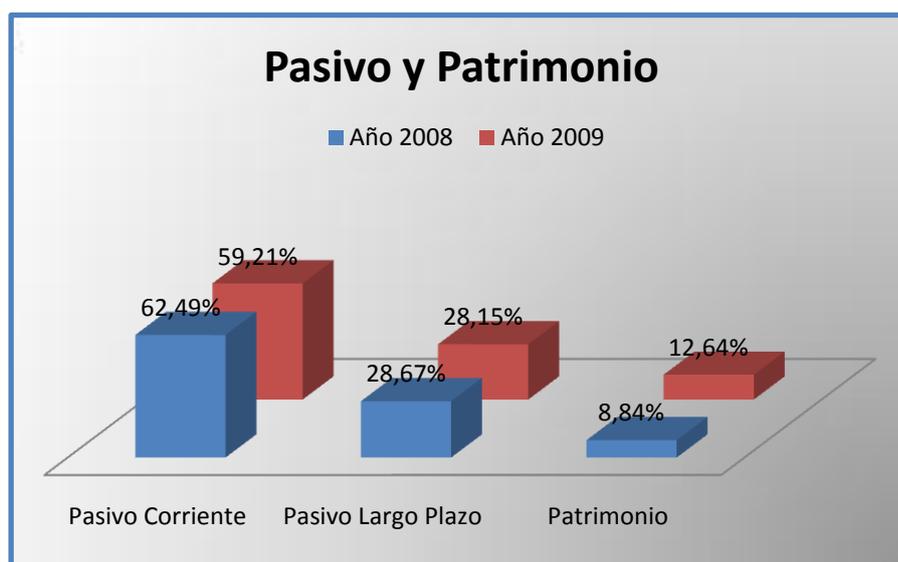
**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Analizando de forma global tanto en el año 2008 como en el 2009 el grupo de cuentas que representan en gran medida al activo son los activos corrientes que como se analizó anteriormente las cuentas que mayor porcentaje aportan son las cuentas por cobrar y los inventarios.

- Para el año 2008 la cuenta que representa un 51,69% del activo es cuentas y documentos por pagar sin embargo la misma para el año 2009 ha disminuido en 2,45% con respecto al año anterior esto se debe principalmente a que Craicomsa S.A. ha cancelado sus obligaciones de corto plazo con los ingresos generados por las ventas logrando así reducir los niveles de endeudamiento que presentaba a finales del 2008.

- En cuanto al pasivo a largo plazo para el año 2009 la reducción de la cuenta préstamos de accionistas y otras cuentas por pagar es notoria, debido a que la empresa en ese año ha incrementado su capacidad de pago logrando solventar todas sus obligaciones con terceras personas.
- En el año 2008 la empresa según la normativa legal ya tenía derecho a provisionar las cuentas de jubilación patronal y desahucio, para lo cual en el año 2009 contrato a Logaritmo Cía. Ltda. quien realizó un estudio actuarial que determinaba cual era el valor que se debía provisionar y cargar al gasto. La provisión que se presenta en el Balance General corresponde al período de julio de 2008 a Diciembre de 2009, estas provisiones benefician a los trabajadores que han permanecido en la empresa desde el momento que empezó sus operaciones.

**Gráfico No. 34: Pasivo y Patrimonio**



**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Mediante este gráfico se puede observar que el pasivo corriente es el que mayor porcentaje representa del activo total en los dos años con más del 50%, por lo que se deduce que la empresa ha decidido trabajar con recursos propios obtenidos en su mayor parte por las ventas.

### 3.1.5. Indicadores Financieros

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
LIQUIDEZ			
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,02	1,18

Para el año 2009 la empresa cuenta con \$ 1,18 por cada dólar que debe en el corto plazo, este índice supera al del año 2008 lo que significa que la empresa cuenta con recursos suficientes para liquidar sus deudas a corto plazo, en otras palabras el nivel de respuesta ante sus obligaciones es saludable y benéfico.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
LIQUIDEZ			
Razón Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gtos. Pagados por Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,62	0,76

Por cada dólar que debe la empresa en el corto plazo tiene en promedio \$ 0,62 y \$ 0,76 centavos en activos de fácil convertibilidad en dinero, lo que es negativo para la empresa puesto que actualmente no cuenta con un adecuado nivel de liquidez que en caso de algún imprevisto cubra sus deudas de corto plazo.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ACTIVIDAD			
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	8,44	6,18

La rotación de las cuentas por cobrar cada año disminuye por lo que se llega a la conclusión de que existe una cartera de créditos de difícil cobro, esto se debe principalmente a que la empresa no cuenta con un departamento que gestione estos cobros adecuadamente lo que es perjudicial puesto que no permite manejar niveles de liquidez apropiados.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ACTIVIDAD			
Plazo Medio de Cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	43	58

Analizando el plazo en que la empresa gestiona sus cobros se puede determinar que para el año 2009 la recuperación del efectivo ha aumentado en 15 días por lo que se puede decir que si la empresa no toma las medidas preventivas para mantener estos niveles adecuados de recuperación de cartera puede acarrear problemas de liquidez para la misma debido a que cuenta con una concentración alta de recursos en esta cuenta.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ACTIVIDAD			
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por pagar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	4,06	3,68

Las cuentas por pagar tanto en el año 2008 como en el 2009 rotan la mitad de las veces de lo que lo hacen las cuentas por cobrar lo que es beneficioso para la empresa debido a que es una manera de aprovechar las facilidades de pago que otorgan los proveedores y que permiten financiar las actividades que realizan.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ACTIVIDAD			
Plazo Medio de Pago	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$	89	98

El plazo medio de pago de las obligaciones que tiene la empresa con los proveedores para el año 2009 presenta un leve incremento de 10 días, lo que indica que los proveedores no exigen la cancelación de las deudas beneficiándonos de un financiamiento de largo plazo por parte de empresas que proveen mercaderías.

Plazo Medio de Ctas x Pagar > Plazo Medio de Ctas x Cobrar

98 > 58

Haciendo una relación entre el plazo medio de pagos con el plazo medio de cobrar se puede evidenciar que el plazo medio de pagos es mayor que el plazo promedio de cobros lo que es otra manera de afirmar que la empresa se financia mediante las facilidades de pago que otorgan los proveedores para realizar sus actividades y otorgar créditos a sus clientes.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ACTIVIDAD Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\frac{\text{Inventarios año anterior} + \text{año último}}{2}}$	10,44	9,83

La rotación de los inventarios de llantas y repuestos automotrices para el año 2009 ha disminuido esto se debe principalmente a que no existía un suficiente stock de estas mercaderías por disminuir las importaciones.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ACTIVIDAD Plazo Medio de Inventarios	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	34	37

Al existir una disminución en la rotación de inventarios el efecto se ve reflejado en el promedio de días que se venden dichos inventarios, este aumento en la rotación es negativo para la empresa puesto que es el principal motor de las actividades de la empresa y que generan recursos económicos para la empresa.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ENDEUDAMIENTO Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	91%	87%

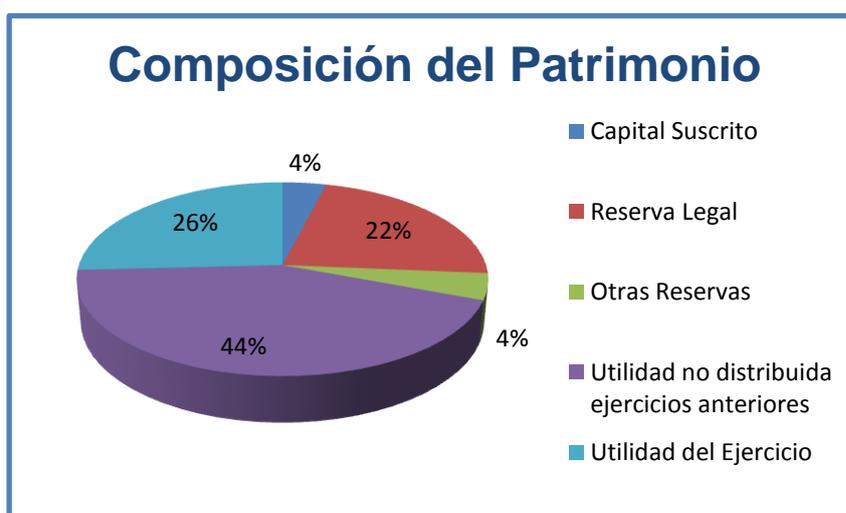
El nivel de endeudamiento para el año 2009 disminuyó en 4% esto se debe a que la empresa se ha financiado con recursos propios dejando en cierta manera de lado el financiamiento bancario y de proveedores, empleando los recursos que se generaron por las ventas que se incrementaron en el año 2009.

Sin embargo cabe recalcar que este índice es elevado y sobre todo que la mayor parte de su endeudamiento se encuentra en el pasivo corriente lo que significaría que al no tener una adecuada rotación de sus activos corrientes, no logre tolerar sus altos niveles de endeudamiento y ocasione en el peor de los casos el cierre de sus operaciones.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
ENDEUDAMIENTO			
Razón de Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	3,24	2,23

Al realizar el análisis de la composición del patrimonio de la empresa se puede determinar que el rubro que mayormente aporta al patrimonio son las utilidades no distribuidas con un 44% esto se debe a que los directivos han tomado la decisión de reservar ese dinero en caso de imprevistos que tenga la empresa y que no pueda cubrir mediante otras fuentes de financiamiento, logrando apalancarse de manera propia.

**Gráfico No. 35: Composición del Patrimonio**



Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	2,27%	1,23%

En el año 2008 la rentabilidad que han tenido sobre las ventas ha sido mayor en 1.04% con respecto al año siguiente esto debido principalmente a que se han aumentado los gastos por ventas, mantenimiento y adecuaciones repercutiendo sobre todo en la disminución de este índice.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$	5,91%	3,67%

Mediante este índice se puede notar que no se están empleando adecuadamente los recursos que genera la empresa, lo que ocasiona la disminución de las utilidades esperadas por los accionistas con respecto al año anterior, esto se evidencia en el índice de rentabilidad sobre el patrimonio que ha disminuido considerablemente para el año 2009 en un 37,82%.

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	66,85%	29,03%

### 3.2. Análisis de la Estructura de Financiamiento

La empresa Craicomsa S.A. utiliza una estructura de financiamiento dinámica, es decir que utiliza recursos propios para cubrir sus necesidades de corto plazo, principalmente se debe al incremento de los inventarios de repuestos que la empresa ha adquirido y a las reservas que tiene en su patrimonio.

**Tabla No. 10: Balance General**

CRAICOMSA S.A.		
Detalle	Año 2009	Porcentaje
<b>ACTIVO</b>		
Activo Corriente	\$ 195.125,02	69,62%
Activo Fijo	\$ 37.128,38	13,25%
Activo Diferido	\$ 48.000,00	17,13%
Total Activos	\$ 280.253,40	100,00%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
Pasivo Corriente	\$ 165.947,86	59,21%
Pasivo Largo Plazo	\$ 78.890,32	28,15%
Total Pasivos	\$ 244.838,18	87,36%
Patrimonio	\$ 35.415,22	12,64%
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 280.253,40	100,00%

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Una vez analizado el gráfico de estructura de financiamiento se puede determinar que la empresa cuenta con una cartera de créditos alta lo que ocasiona que el activo corriente obtenga un porcentaje del 69.62%, sin embargo hay que recalcar que tener cifras altas en cuentas por cobrar no es saludable para la empresa, más aún cuando esta no cuenta con personal calificado que gestione adecuadamente sus cobros.

Además la empresa debe establecer políticas de pronta recuperación de créditos, debe proponer estrategias que permitan recuperar el dinero de manera más eficiente.

**Gráfico No. 36: Estructura de Financiamiento**

Corriente 69.62%	Corto Plazo 59.21%
Fijo 13.25%	Largo Plazo 28.15%
Diferido 17.13%	Patrimonio 12.64%

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

### 3.3. Análisis del Capital de Trabajo

Debido a que el capital de trabajo reviste una gran importancia para el empresario, puesto que es un indicador que permite determinar la disponibilidad de dinero con el que cuenta la empresa para solventar sus operaciones, se ha podido determinar que en el caso de la empresa Craicomsa S.A. el cálculo de este índice es el siguiente:

**Tabla No. 11: Capital de Trabajo**

ÍNDICE	FÓRMULA	2008	2009
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	3.175,46	29.177,16

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

En el año 2009 los recursos con los que dispone la empresa para el desarrollo de sus operaciones aumento considerablemente (818%) con respecto al año 2008, esto se debe principalmente a que el rubro de cuentas y documentos por cobrar a clientes incremento en \$ 23.000,00 así también la cuenta de crédito tributario para el 2009 aumento en un 57%, Craicomsa S.A. para el año 2009 incremento sus inventarios de repuestos, herramientas y accesorios en un 100% lo que contribuye al aumento del activo corriente.

En cuanto al pasivo corriente para el año 2009 los rubros que contribuyeron a su disminución fueron, cuentas y documentos por pagar a proveedores debido a que al gobierno establecer nuevas leyes arancelarias la empresa dejo de importar sus productos para la prestación de sus servicios disminuyendo el valor de esta cuenta en un 7% con respecto al año 2008, al existir una reducción en la utilidad del ejercicio 2009 la participación que corresponde a los trabajadores también disminuye, los préstamos a instituciones financieras también han disminuido esto se debe a que la empresa ha decidido en el año 2009 buscar otras fuentes de financiamiento.

Una vez analizados estos aspectos importantes se puede determinar los problemas con los que cuenta la empresa Craicomsa S.A. radican en las cuentas de activo, especialmente en lo referente a cuentas y documentos por cobrar e inventarios, esto debido básicamente a que son cuentas que han tenido un crecimiento considerable en el último año y que para cualquier empresa constituyen parte de su inversión y que si no son administrados adecuadamente ocasionan pérdidas económicas para la empresa generando un decrecimiento de sus operaciones.

En cuanto al pasivo a manera general se puede establecer que la empresa busca la forma de financiarse mediante recursos propios, esto se evidencia por la notable disminución de las cuentas y documentos por pagar tanto en el corto como en el largo plazo, lo que a simple vista se puede decir que las ventas que ha tenido en el último año han generado los recursos suficientes para el desarrollo de sus actividades.

## **CAPÍTULO 4**

### **MODELO DE GESTIÓN**

Al hablar de empresa nos referimos a una serie de partes interrelacionadas e interdependientes que trabajan por un fin en común, es decir que dentro de esta se manejan varios factores que deben estar encaminados a conseguir una sola meta.

Dentro de los procesos más importantes que componen una organización y los cuales deben estar relacionados entre sí para lograr las metas propuestas se encuentran los siguientes:

- Administrativo
- Financiero
- Producción
- Mercadeo

Es por esto que una vez realizado el estudio previo de la empresa es importante destacar que el modelo de gestión que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales con los que cuenta la empresa CRAICOMSA S.A. y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas para la empresa.

Dentro de estos problemas se destacan los siguientes:

- Falta de un departamento financiero que permita realizar presupuestos y analizar variables para la correcta operación de la empresa.

- 
- Inadecuada administración de los recursos que posee la empresa y que son generados por las actividades que realiza.
  - Pérdida de mercado por la carencia de un departamento que realice publicidad del producto y servicios que se ofrece.
  - Falta de procedimientos de control sobre todas las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos de la empresa.

El diseño del Modelo de Gestión Financiera va a permitir a la empresa CRAICOMSA S.A. optimizar el uso de los recursos generados, obteniendo como resultado adecuados niveles de rentabilidad.

#### **4.1. Gestión Financiera en el Corto Plazo**

Es importante establecer lineamientos para manejar los recursos que la empresa necesita en sus operaciones, donde se incluyen los procesos de producción, administración y finanzas. El objetivo de la aplicación de estrategias para gestionar cuentas de corto plazo es optimizar los resultados de liquidez y actividad que actualmente presenta la empresa.

##### **4.1.1. Gestión de Cuentas por Cobrar**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracin-financiera-de-cuentas-por.html>

El objetivo principal de realizar una adecuada gestión de cobros en una empresa es la pronta recaudación de recursos monetarios, sin que dichas estrategias de cobranza afecten de manera significativa las ventas de la empresa.

#### **4.1.1.1. Situación actual de la Empresa**

Actualmente la empresa CRAICOMSA S.A. no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas por lo que la rotación de sus cuentas no son controladas adecuadamente para que el nivel de días de cobro que se ubica en 55 sea mejorado en forma ostensible. Es por este motivo que se ha visto la necesidad de crear más que un departamento, políticas y procedimientos que permitan a los miembros de la organización gestionar estos recursos sin atravesar problemas trascendentales que afecten las actividades normales de la empresa.

El único mecanismo utilizado para la obtención de información es mediante la empresa Credit Report, la cual se maneja como una red que intercambia información crediticia con las empresas asociadas, sin tener la posibilidad de disponer mecanismos de análisis financieros elementales.

- **Ciclo de Conversión del Efectivo**

El ciclo de conversión del efectivo para CRAICOMSA S.A. de acuerdo al análisis realizado es el siguiente:

**Tabla No. 12: Ciclo de Conversión**

<b>Ciclo Conversión</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Plazo Promedio del Inventario</b>	34	37
<b>Plazo Promedio de Cobros</b>	43	58
<b>Plazo Promedio de Pagos</b>	89	98
<b>Ciclo de Conversión</b>	-12	-3

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Como se puede observar el ciclo de conversión para los dos años analizados es negativo sin embargo en el año 2009 se reduce a 3 días lo que quiere decir que esto apoyaría a la empresa a tener mayor liquidez, cubriendo sus necesidades operativas de corto plazo con eficiencia y con costos menores.

#### **4.1.1.2. Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.**

Una vez determinado las falencias de la empresa es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la concesión de los créditos, para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Políticas de financiamiento
2. Evaluación del Crédito
3. Seguimiento de Cuentas
4. Técnicas de Cobro

#### 4.1.1.2.1. Políticas de Financiamiento

CRAICOMSA S.A. otorga financiamiento a sus clientes dependiendo de los montos de compra, la frecuencia con la que las realizan y adicionalmente se solicita un documento que acredite su obligación con la empresa. La siguiente tabla muestra cuales son las políticas implementadas por la empresa.

**Tabla No. 13: Montos y Plazos de Crédito**

Monto	Plazo
100 a 350	15 días
350 a 500	30 días
500 a 750	45 días
750 a 1000	60 días
Más de 1000	90 días previa autorización

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

#### 4.1.1.2.2. Evaluación del Crédito

Uno de los aspectos importantes para la gestión de cuentas por cobrar es saber evaluar a los clientes solicitantes para lo cual la empresa debería seguir los siguientes pasos:

- Recopilar información
- Analizar Información
- Toma de decisión
- Recopilar información

Una manera muy sencilla de recopilar datos del cliente que desea acceder al crédito es mediante un formulario denominado Solicitud de Crédito

### Gráfico No. 37: Solicitud de Crédito



Av. El Inca E10-161 y Las Gardenias

Tel: (593) 3261 434 / 3260 952

Email: [zeta@andina.net.net](mailto:zeta@andina.net.net)

#### SOLICITUD DE CRÉDITO

Ciudad: .....	Fecha: .....
---------------	--------------

#### DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre/ Razón Social: .....	CI / RUC: .....
Dirección: .....	Teléfono: .....
Teléfono: .....	Fax: .....
Representante Legal: .....	
Dirección del Representante Legal: .....	

#### REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre/ Razón Social: .....	CI / RUC: .....	
Dirección: .....	Teléfono: .....	
Cupo Asignado: .....	Tiempo: .....	Pago: .....
Modalidad Comercial: .....		
Observaciones: .....		

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

### Gráfico No. 38: Solicitud de Crédito



Av. El Inca E10-161 y Las Gardenias

Tel: (593) 3261 434 / 3260 932

Email: [zeta@andinanet.net](mailto:zeta@andinanet.net)

#### REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre/ Razón Social:.....	CI / RUC: .....
Dirección: .....	Teléfono: .....
Cupo Asignado: .....	Tiempo: ..... Pago: .....
Modalidad Comercial: .....	
Observaciones: .....	

#### REFERENCIAS BANCARIAS

Banco: .....	Sucursal: .....
No. Cuentas: .....	Antigüedad: .....
Banco: .....	Sucursal: .....
No. Cuentas: .....	Antigüedad: .....

\_\_\_\_\_  
Nombre Solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

---

- **Análisis de Información**

Una vez que se han obtenidos los datos descritos en el formulario es necesario realizar la verificación de los mismos para que puedan ser validados, a través de la aplicación de las 5c`s de crédito.

### **Las 5 C del Crédito**

Uno de los principales problemas en el adecuado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan mas perdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.<sup>7</sup>

Tomando en cuenta que el crédito es el motor de las ventas en una empresa, es necesario dar soluciones para reducir el número de cuentas incobrables, otorgando los créditos sobre bases sólidas.

Es por ello que esta técnica realiza un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, su habilidad para los negocios, las condiciones en las que se desarrolla el negocio y cuales son las factores que pueden afectar su desenvolvimiento, las garantías que presenta el cliente en cuanto el cumplimiento de pago, por último se realiza un análisis de las finanzas de su empresa permitiendo conocer sus posibilidades de pago.

- **Carácter.**- Si el cliente es antiguo se analiza el historial de pagos que ha realizado a la empresa, en el caso de tener cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es factible no conceder el financiamiento.

---

<sup>7</sup> [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas)

- Capacidad.- Análisis de los estados financieros, enfocándose sobre todo en razones de liquidez y endeudamiento, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para endeudarse.
- Condiciones.- Se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta variables económicas que puedan afectar sus actividades.
- Capital.- Se analiza el patrimonio que posee y sobre todo razones de rentabilidad.
- Colateral.- En el caso de ser clientes que por primera vez solicitan créditos y estos son de cantidades elevadas es necesario que la empresa cuente con algún tipo de garantía.

- **Toma de Decisión**

En este paso en el caso de otorgar el crédito se debe detallar las condiciones del mismo, es decir montos, plazos y descuentos.

La decisión de otorgar un crédito debe basarse en las siguientes pautas:

- Se debe plantear una política de plazo comprendido entre 30 y 90 días, teniendo en cuenta el período de gracia que nos otorgan los proveedores con la finalidad de no atravesar problemas de financiamiento.
- En caso de que el cliente pague antes del tiempo pactado se debe establecer un porcentaje de descuento, siempre y cuando no sea perjudicial para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

- Agrupar a los clientes en montos estándar de créditos para facilitar su evaluación.
- Se debe realizar un documento en el cual contenga una cláusula de cumplimiento de las obligaciones por parte del cliente.
- Una vez vencidos los plazos en los que se debe cancelar las obligaciones la empresa debe establecer tasas de interés, de acuerdo al monto y período de tiempo.

- **Seguimiento de Cuentas**

Los pasos descritos anteriormente deben ser llevados a cabo con el objeto de seleccionar adecuadamente a los clientes solicitantes del crédito, puesto que de esto depende que la cartera de clientes se encuentre en óptimas condiciones, adicionalmente se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera.

### **Políticas**

- Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.
- Llevar un Libro de Cobranzas

**Gráfico No. 39: Planilla de Cobros**

		Planilla de Cobros					
Código	Cliente	Factura		Cobranza			Observaciones
		No.	Valor	Efectivo	Cheque	No. Comprob o Cheque	

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

- Revisar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas.

**Gráfico No. 40: Planilla de Antigüedad de Saldos**

		Planilla de Antigüedad de Saldos					
Código	Nombre	Saldo	30 días	60 día	90 días	120 días	+ 120 días

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

- **Técnicas de Cobro**

- **Cartas**

Este método es el primer paso para el cobro de cuentas vencidas, debe ser empleado después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de la cuentas, la primera carta que envía la empresa es simplemente una manera de recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago, una vez que el cliente no se haya a cercado a cancelar su deuda se procede a enviar una carta más decisiva.

- **Llamadas telefónicas**

Una vez enviadas las comunicaciones y no haber obtenido respuesta, el siguiente paso son las llamadas telefónicas por parte de la persona encargada exigiendo el pago inmediato de los créditos, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por la cual no ha cancelado su obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.

- **Agencias de Cobro**

Otra de las opciones a las que una empresa puede acceder es a entregar su cartera de clientes a una agencia de cobros para que estas realicen los trámites necesarios para su recaudación. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> GÓMEZ, Giovanni, Administración de cuentas por cobrar, 2002.

- **Procedimiento Legal**

Este es el paso más estricto de la gestión de cobros, normalmente es utilizada cuando la empresa ha transferido su cartera de créditos a la agencia de cobros, este procedimiento es un tanto costoso y en alguno de los casos no se puede llegar al cobro de la cuenta pendiente.

#### **4.1.2. Gestión de Inventarios**

La globalización de los mercados implica para las empresas una creciente y dinámica competencia, mediante la adecuada gestión de los inventarios de los que dispone, exigiéndolas a tratar de optimizar sus costos en cuanto a compras y financiación.

Debido a la gran importancia que reviste la cuenta de inventarios en una empresa comercial es de vital importancia tener un control sobre esta cuenta, para esto es necesario abarcar los siguientes puntos.

##### **4.1.2.1. Sistemas de Control de Inventarios**

Como una medida de control de los inventarios la empresa Craicomsa S.A. maneja un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar sistemas y procedimientos para la gestión de los mismos, sin embargo este sistema no es utilizado adecuadamente por lo que es necesario implementar otro tipo de mecanismos de control para lo cual es necesario:

- Clasificar inventarios
- Registrar adecuadamente los inventarios.

Las estrategias del control de inventarios incluyen las siguientes técnicas:

- **Análisis ABC**

Mediante esta técnica la empresa Craicomsa S.A. clasifica sus inventarios en base a tres categorías de acuerdo a su volumen anual en dólares, dicho volumen anual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ADV} = \text{demanda anual de cada ítem de inventario} \times \text{costo por unidad}$$

Según el ADV, los artículos del inventario se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Tabla No. 14: Clasificación de Artículos**

Clasificación	Descripción
<b>Clase A</b>	El ADV es alto normalmente y representa cerca del 15% del total de los artículos de inventario pero representa el 75 - el 80% de los costos totales de inventario.
<b>Clase B</b>	El ADV es moderadamente alto y representa alrededor del 30% de artículos pero el 15 - 25% del valor.
<b>Clase C</b>	El ADV es bajo y representa alrededor del 55% de artículos pero solo el 5% del valor.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Los artículos que entran dentro de la clase A deben ser prestados mayor atención, realizando continuamente conteos físicos puesto que representan un elevado porcentaje del inventario, además que están relacionados directamente con los proveedores.

**Tabla No. 15: Frecuencia de Conteos Físicos**

<b>Clasificación</b>	<b>Frecuencia de conteos físicos</b>
Clase A	Mensual
Clase B	Trimestral
Clase C	Semestral

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

### **4.1.3. Gestión de Cuentas por Pagar**

#### **4.1.3.1. Pagos a Proveedores**

Los pagos a proveedores de la empresa Craicomsa S.A. se realizan en plazos máximos de 90 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.

Como medida de control de pagos a proveedores la empresa ha establecido que solo se efectúen los pagos los días jueves de cada semana.

El siguiente formato es empleado por la empresa como constancia del pago que se realiza a los proveedores:

**Gráfico No. 41: Formato de Comprobante de Egreso**

 <b>Comprobante de Egreso No. 00001</b>			
Código	Concepto		Valor
<b>Cheque</b>		<b>Firma y sello del Beneficiario</b>	
<b>Banco</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Preparado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Contabilizado</b>

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Los proveedores son notificados acerca de los días en que se les va a realizar el pago, en el caso de no poder acudir a la empresa debe esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.

#### **4.1.4. Gestión de Financiamiento**

##### **4.1.4.1. Pasivo Corto Plazo**

La empresa Craicomsa S.A. posee una estrategia de financiamiento dinámica puesto que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

La empresa esta en capacidad de recurrir dos maneras de financiamiento:

- **Fuentes Internas:**

Dentro de esta se encuentran los aportes de los socios, la reinversión de utilidades siempre y cuando sean aprobadas en una reunión de la junta de accionistas.

- **Fuentes Externas:**

Los medios más utilizados por la empresa son los préstamos bancarios y préstamos de terceras personas, estos han sido utilizados para:

- Ampliación de infraestructura debidamente justificada
- Adquisición de maquinaria con tecnología de punta para uso de la empresa.

#### **4.1.5. Planificación Presupuestaria**

La planificación presupuestaria es un mecanismo que permitirá pronosticar los flujos de efectivo, de tal manera que se genere la información suficiente para una adecuada toma de decisiones que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa.

##### **4.1.5.1. Presupuesto de Ventas**

Con el presupuesto de ventas se estimará los ingresos de la empresa en su actividad comercial, lo que posibilitara realizar un seguimiento del cumplimiento de los ingresos presupuestados.

Debido a que CRAICOMSA S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de repuestos automotrices el presupuesto de ventas reviste gran importancia para la empresa, en tal sentido permite tener una idea clara de los ingresos que serán percibidos en los años posteriores los mismos que servirán para el desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Estrategias Financieras y Comerciales**

Como parte del modelo de gestión que se ha estructurado, un sin número de estrategias financieras y comerciales que permitan disponer de escenarios para evaluar el desempeño operativo de la empresa y garantizar de esta manera la consecución de un nivel de utilidades adecuado a la inversión realizada por los accionistas.

- **Estrategia de Ventas**

CRAICOMSA S.A. tiene previsto para el primer año un incremento de ventas del 15%, dicho porcentaje se ha establecido en base a la tendencia que presenta esta cuenta en los años precedentes.

**Tabla No. 16: Presupuesto de Ventas**

CONCEPTO	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Ventas	699.451,28	804.368,97	925.024,32	1.063.777,97	1.223.344,66	1.345.679,13
Ventas de Servicios	63.356,60	72.860,09	83.789,10	96.357,47	110.811,09	121.892,20
Ventas Alineación	46.504,77	53.480,49	61.502,56	70.727,94	81.337,13	89.470,85
Ventas LI-ABC-SCANNER	28.103,36	32.318,86	37.166,69	42.741,70	49.152,95	54.068,25
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>837.416,01</b>	<b>963.028,41</b>	<b>1.107.482,67</b>	<b>1.273.605,07</b>	<b>1.464.645,84</b>	<b>1.611.110,42</b>

Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

Dado el caso de que la empresa no logre cumplir con las expectativas de ventas que se propone es necesario tomar medidas que permitan mantener los mismos niveles de rentabilidad, esto se lograría reduciendo los costos operativos.

#### 4.1.5.2. Presupuesto de Costo de Ventas

Para mantener niveles aceptables de rentabilidad es importante tener claro que no solo depende de la generación de ingresos por ventas sino que además es trascendental saber manejar la negociación con los proveedores y mantener relaciones comerciales con empresas del exterior que permitan la importación de mercadería a costos aceptables y logrando así la satisfacción de los clientes.

- **Estrategias para Costo de Ventas**

Como estrategia que la empresa se ha establecido para el valor por costo de ventas para los siguientes cinco años no debe exceder del 79% del valor de las ventas presupuestadas para los años respectivos, este porcentaje se ha establecido tomando en cuenta el promedio de los últimos años.

**Tabla No. 17: Promedio de Costo de Ventas**

<b>Años</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ventas	421.871,81	554.867,19	743.580,43	837.416,47
Costo de Ventas	360.681,97	465.291,50	569.447,76	601.777,35
% De Costo de Ventas	85	84	77	72
<b>Promedio de Costo de Ventas</b>				<b>79</b>

**Fuente:** Craicomsa S.A.

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

**Tabla No. 18: Presupuesto de Costo de Ventas**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
Costo de Ventas Brutas	532.047,75	619.364,11	712.268,72	819.109,03	941.975,39	1.036.172,93
Costo de Servicios	33.254,89	46.556,85	65.179,58	91.251,42	127.751,99	178.852,78
Costo de Alineación	32.505,98	41.179,97	47.356,97	54.460,52	62.629,59	68.892,55
Ventas L.I-ABC-SCANNER	3.968,16	5.555,42	7.777,59	10.888,63	15.244,08	21.341,72
<b>COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>601.776,78</b>	<b>712.656,35</b>	<b>832.582,87</b>	<b>975.709,60</b>	<b>1.147.601,05</b>	<b>1.305.259,98</b>

Fuente: Craicomsa S.A.

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

---

Cuando los costos de ventas superen el promedio establecido de acuerdo al comportamiento de años anteriores CRAICOMSA S.A. debe recurrir a tomar alternativas que permitan disminuir estos porcentajes, dentro de las alternativas se proponen las siguientes:

- Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más asequible para la empresa.
- Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

#### **4.1.5.3. Presupuesto de Gastos**

Como medida para tener un control adecuado de los recursos financieros que se asignan por concepto de servicios indispensables para el funcionamiento de la empresa, es necesario establecer cantidades máximas que se pueden desembolsar para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa.

- **Estrategias de Gastos**

- Los gastos tendrán un incremento no mayor al 5% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables macroeconómicas.
- Los gastos totales no deben exceder más del 40% del valor de las ventas presupuestadas para los cinco años siguientes.
- Los gastos por publicidad tendrán un incremento del 2% en los cinco siguientes años con la finalidad de atraer a más clientes como medida para incrementar las ventas.

- Los gastos de viaje deben reducirse en un 50% cada año puesto que es un rubro representativo en cuanto a gastos y que no es necesario para el giro de negocio de la empresa.

Los porcentajes que deben ser considerados para la planificación de los gastos en los siguientes cinco años son los siguientes:

**Tabla No. 19: Porcentaje de incremento de Gastos**

Gastos	% Incremento
Sueldos y Salarios	4%
Beneficios Sociales	4%
Aporte al IESS	4%
Honorarios Profesionales y Dietas	2%
Mantenimiento y Reparaciones	2%
Promoción y Publicidad	2%
Suministros y Materiales	2%
Transporte	2%
Provisión Jubilación Patronal	2%
Provisión para Desahucio	2%
Comisiones	2%
Gastos de Gestión	-3%
Impuestos, contribuciones y otros	3%
Gastos de Viaje	-50%
IVA que se carga al gasto	3%
Servicios Públicos	4%
Pago por otros servicios	2%
Otros bienes	3%

**Elaborado por:** Johanna Estrella Onofa

Tabla No. 20: Presupuesto de Gastos

CONCEPTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Sueldos y Salarios	41.042	42.684	44.391	46.167	48.013	49.934
Beneficios Sociales	12.748	13.258	13.789	14.340	14.914	15.510
Aporte al IESS	9.412	9.788	10.180	10.587	11.010	11.451
Honorarios Profesionales y Dietas	425	434	447	460	474	488
Mantenimiento y Reparaciones	6.344	6.471	6.665	6.865	7.071	7.283
Promoción y Publicidad	2.369	2.417	2.489	2.564	2.641	2.720
Suministros y Materiales	2.409	2.457	2.531	2.607	2.685	2.765
Transporte	948	967	996	1.026	1.057	1.088
Provisión cuentas incobrables	1.136	3.371	3.876	4.458	5.126	5.639
Provisión Jubilación Patronal	27.840	13.920	14.198	14.624	15.063	15.515
Provisión para Desahucio	3.051	1.525	1.556	1.602	1.651	1.700
Comisiones	35.071	42.085	50.502	60.602	72.722	87.267
Gastos de Gestión	4.425	4.296	4.171	4.050	3.932	3.817
Impuestos, contribuciones y otros	1.615	1.664	1.714	1.765	1.818	1.873
Gastos de Viaje	25.731	17.154	11.436	7.624	5.083	3.388
IVA que se carga al gasto	1.396	1.438	1.481	1.526	1.572	1.619
Depreciación Acumulada	11.245	11.245	11.245	11.245	11.245	11.245
Amortizaciones	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Servicios Públicos	2.334	2.428	2.501	2.576	2.653	2.732
Pago por otros servicios	10.344	10.551	10.762	10.977	11.196	11.420
Otros bienes	26	27	28	29	30	31
Gastos Financieros	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>215.911</b>	<b>207.779</b>	<b>214.557</b>	<b>225.293</b>	<b>239.555</b>	<b>257.86</b>

#### **4.1.6.Estados Financieros Proyectados**

En la actualidad la proyección de los estados financieros dentro de una empresa revisten una gran importancia, puesto que permiten tomar decisiones a futuro previniendo todo tipo de variables que puedan afectar el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.

##### **4.1.6.1. Estado de Resultados**

El Estado de Resultados se proyecta con la finalidad de suministrar información de los ingresos y costos esperados por la empresa para los siguientes cinco años, los aspectos que se deben tomar en cuenta dentro de este estado son:

- Ventas
- Costos
- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros

Tabla No. 21: Estado de Resultados Proyectado

CONCEPTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
<b>Ingresos</b>						
Ventas Netas	837.416	963.028	1.107.483	1.273.605	1.464.646	1.611.110
(-) Costo de Ventas	601.777	712.656	832.583	975.710	1.147.601	1.305.260
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>235.639</b>	<b>250.372</b>	<b>274.900</b>	<b>297.895</b>	<b>317.045</b>	<b>305.850</b>
<b>Gastos</b>						
Sueldos y Salarios	41.042	42.684	44.391	46.167	48.013	49.934
Beneficios Sociales	12.748	13.258	13.789	14.340	14.914	15.510
Aporte al IESS	9.412	9.788	10.180	10.587	11.010	11.451
Honorarios Profesionales y Dietas	425	434	447	460	474	488
Mantenimiento y Reparaciones	6.344	6.471	6.665	6.865	7.071	7.283
Promoción y Publicidad	2.369	2.417	2.489	2.564	2.641	2.720
Suministros y Materiales	2.409	2.457	2.531	2.607	2.685	2.765
Transporte	948	967	996	1.026	1.057	1.088
Provisión cuentas incobrables	1.136	3.371	3.876	4.458	5.126	5.639
Provisión Jubilación Patronal	27.840	13.920	14.198	14.482	14.772	15.067
Provisión para Desahucio	3.051	1.525	1.556	1.587	1.619	1.651
Comisiones	35.071	42.085	50.502	60.602	72.722	87.267
Gastos de Gestión	4.425	4.296	4.171	4.050	3.932	3.817
Impuestos, contribuciones y otros	1.615	1.664	1.714	1.765	1.818	1.873
Gastos de Viaje	25.731	17.154	11.436	7.624	5.083	3.388
IVA que se carga al gasto	1.396	1.438	1.481	1.526	1.572	1.619
Depreciación Acumulada	11.245	14.240	11.245	11.245	11.245	11.245
Amortizaciones	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Servicios Públicos	2.334	2.428	2.501	2.576	2.653	2.732
Pago por otros servicios	10.344	10.551	10.762	10.977	11.196	11.420
Otros bienes	26	27	28	29	30	31
<b>Total Gastos</b>	<b>215.911</b>	<b>207.173</b>	<b>210.955</b>	<b>221.534</b>	<b>235.631</b>	<b>252.988</b>
<b>Otros Ingresos y Gastos</b>						
(-) Intereses Financieros	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>16.127</b>	<b>39.597</b>	<b>60.343</b>	<b>72.760</b>	<b>77.813</b>	<b>49.261</b>
15 % Participación Trabajadores	2.419	5.940	9.051	10.914	11.672	7.389
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>13.708</b>	<b>33.658</b>	<b>51.291</b>	<b>61.846</b>	<b>66.141</b>	<b>41.872</b>
25 % Impuesto a la Renta	3.427	8.414	12.823	15.462	16.535	10.468
<b>Utilidad antes de Reservas</b>	<b>10.281</b>	<b>25.243</b>	<b>38.469</b>	<b>46.385</b>	<b>49.606</b>	<b>31.404</b>
10% Reserva Legal	1.028	2.524	3.847	4.638	4.961	3.140
Otras Reservas	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.693</b>	<b>21.160</b>	<b>33.062</b>	<b>40.187</b>	<b>43.085</b>	<b>26.704</b>

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

#### 4.1.6.2. Balance General

La finalidad de realizar el balance general proyectado es obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años para la empresa Craicomsa S.A.

#### Estrategias de Activo

- **Caja-Bancos.-** El valor de esta cuenta se ha establecido mediante la elaboración de los flujos de efectivo tomando en cuenta el saldo final de caja.
- **Cuentas y documentos por cobrar clientes.-** Como estrategia establecida por la empresa para esta cuenta del activo se ha determinado que el porcentaje de ventas a crédito de 35%, disminuyendo así el riesgo de cuentas incobrables.
- **Inventarios.-** La cuenta de inventarios aumenta proporcionalmente de acuerdo a lo presupuestado en ventas de la empresa.

#### Estrategias de Pasivo

- **Cuentas y Documentos por pagar a Proveedores.-** Las compras para los siguientes cinco años se han presupuestado en base a un crecimiento del 5%, de acuerdo a un estudio basado en años anteriores. Respecto a estas proyecciones se ha establecido como estrategia de cuentas por pagar que un 60% sea compras a crédito mientras que el porcentaje restante 40% se lo realice de contado.

- **Obligaciones con instituciones financieras.-** Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha determinado que para los siguientes cinco años no se realicen préstamos con instituciones financieras, además realizar una reestructuración de esta cuenta al encontrarse actualmente en los pasivos a corto plazo.
- **Pasivo Largo Plazo.-** Con la finalidad de reducir el endeudamiento las cuentas que componen este grupo tendrán un decrecimiento del 2% para provisiones mientras que otras cuentas por pagar se reducirán en un 30%
- **Patrimonio.-** Los valores que conforman este grupo son tomados del Estado de Resultados proyectado a excepción de la cuenta de capital que por decisión de los socios no se incrementaría en los años de proyección.

Tabla No. 22: Balance General Projectado

	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Activo</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja-Bancos	13.672,01	28.544,17	43.647,30	47.907,17	32.119,98	7.930,98
Cuentas y Documentos por cobrar Clientes	113.595,06	337.059,94	387.618,94	445.761,78	512.626,04	563.888,65
Otras cuentas y documentos por cobrar	5.657,47	5.770,62	5.886,03	6.003,75	6.123,83	6.246,30
(-) Provisión cuentas incobrables	6.043,66	9.414,26	13.290,45	17.748,07	22.874,33	28.513,21
Crédito tributario (IVA)	-	3.523,72	4.052,28	4.660,12	5.359,14	5.895,06
Crédito tributario (Renta)	9.127,64	2.398,34	2.758,10	3.171,81	3.647,58	4.012,34
Inventarios de Mercaderías	58.713,28	64.584,61	71.043,07	78.147,38	85.962,11	94.558,32
Inventario Repuestos, Herramientas y Accesorios	403,22	443,54	487,90	536,69	590,35	649,39
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>195.125,02</b>	<b>451.739,21</b>	<b>528.784,06</b>	<b>603.936,76</b>	<b>669.303,37</b>	<b>711.694,26</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Maquinaria Equipo e Instalaciones	62.853,55	62.853,55	62.853,55	62.853,55	62.853,55	62.853,55
Equipo de Computación y Software	12.230,84	12.230,84	12.230,84	12.230,84	-	-
Vehículos	19.390,00	19.390,00	19.390,00	19.390,00	19.390,00	19.390,00
(-) Depreciación acum. Activo Fijo	57.346,01	71.585,90	85.825,80	88.065,69	79.229,05	80.322,40
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>37.128,38</b>	<b>22.888,49</b>	<b>8.648,59</b>	<b>6.408,70</b>	<b>3.014,50</b>	<b>1.921,15</b>
<b>Activo Diferido</b>						
Marcas, Patentes, Derechos de Llave	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00		
(-) Amortización Acumulada	32.000,00	48.000,00	64.000,00	80.000,00	-	-
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>48.000,00</b>	<b>32.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Activo</b>	<b>280.253,40</b>	<b>506.627,69</b>	<b>553.432,65</b>	<b>610.345,46</b>	<b>672.317,87</b>	<b>713.615,41</b>

Tabla No. 23: Balance General Projectado

	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas y Documentos por pagar proveedores	137.992,23	367.780,70	386.169,74	405.478,22	425.752,13	447.039,74
Obligaciones con Instituciones financieras	22.874,95	19.062,46	15.885,38	13.237,82	11.031,52	9.192,93
Otras cuentas por pagar	2.615,32	2.377,56	2.161,42	1.964,93	1.786,30	1.623,91
Participación trabajadores por pagar	2.465,36	5.939,62	9.051,44	10.914,02	11.671,89	7.389,11
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>165.947,86</b>	<b>395.160,34</b>	<b>413.267,98</b>	<b>431.594,99</b>	<b>450.241,83</b>	<b>465.245,68</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>						
Otras cuentas y documentos por pagar L/P	48.000,00	36.923,08	28.402,37	21.847,97	16.806,13	12.927,80
Provisiones para Jubilación Patronal	27.839,80	13.919,90	14.198,30	14.482,26	14.771,91	15.067,35
Provisiones para Desahucio	3.050,52	1.525,26	1.555,77	1.586,88	1.618,62	1.650,99
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>78.890,32</b>	<b>52.368,24</b>	<b>44.156,43</b>	<b>37.917,12</b>	<b>33.196,66</b>	<b>29.646,13</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>244.838,18</b>	<b>447.528,58</b>	<b>457.424,41</b>	<b>469.512,11</b>	<b>483.438,50</b>	<b>494.891,82</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Suscrito	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Reserva Legal	7.929,41	10.453,75	14.300,61	18.939,07	23.899,62	27.039,99
Otras Reservas	1.559,49	1.559,49	1.559,49	1.559,49	1.559,49	1.559,49
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	15.386,66	24.526,32	45.685,88	78.748,14	118.934,79	162.020,27
Utilidad del Ejercicio	9.139,66	21.159,56	33.062,27	40.186,65	43.085,48	26.703,84
<b>Total Patrimonio</b>	<b>35.415,22</b>	<b>59.099,11</b>	<b>96.008,24</b>	<b>140.833,35</b>	<b>188.879,38</b>	<b>218.723,59</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>280.253,40</b>	<b>506.627,69</b>	<b>553.432,65</b>	<b>610.345,46</b>	<b>672.317,87</b>	<b>713.615,41</b>

### 4.1.6.3. Estado de Flujo de Efectivo

En este Estado se reflejan las entradas y salidas de dinero con las que la empresa Craicomsa S.A. va a contar en siguientes cinco años, son la finalidad de que la gerencia de la empresa coordine las actividades que va a realizar de acuerdo a estos flujos proyectados.

**Tabla No. 24: Flujo de Efectivo**

PERÍODOS	2010	2011	2012	2013	2014
<b>A.- INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Recuperación ventas	\$ 963.028,41	\$ 1.107.482,67	\$ 1.273.605,07	\$ 1.464.645,84	\$ 1.611.110,42
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 963.028,41</b>	<b>\$ 1.107.482,67</b>	<b>\$ 1.273.605,07</b>	<b>\$ 1.464.645,84</b>	<b>\$ 1.611.110,42</b>
<b>B.- EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de ventas	\$ 712.656,35	\$ 832.582,87	\$ 975.709,60	\$ 1.147.601,05	\$ 1.305.259,98
Gastos de operación	\$ 207.173,02	\$ 210.955,30	\$ 221.533,76	\$ 235.630,64	\$ 252.988,16
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 919.829,38</b>	<b>\$ 1.043.538,17</b>	<b>\$ 1.197.243,35</b>	<b>\$ 1.383.231,69</b>	<b>\$ 1.558.248,14</b>
<b>C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>\$ 43.199,04</b>	<b>\$ 63.944,50</b>	<b>\$ 76.361,72</b>	<b>\$ 81.414,15</b>	<b>\$ 52.862,28</b>
<b>D.- INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Aporte de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario Largo Plazo					
Valor residual					
Escudo Fiscal					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>E.- EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Pago de intereses	\$ 3.601,57	\$ 3.601,57	\$ 3.601,57	\$ 3.601,57	\$ 3.601,57
Pago del principal del crédito a largo plazo	\$ 3.812,49	\$ 3.177,08	\$ 2.647,56	\$ 2.206,30	\$ 1.838,59
Pago de Impuestos y participaciones	\$ 14.354,08	\$ 21.874,31	\$ 26.375,55	\$ 28.207,06	\$ 17.857,01
Adquisición de activos fijos					
Activo diferido					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 21.768,14</b>	<b>\$ 28.652,96</b>	<b>\$ 32.624,69</b>	<b>\$ 34.014,93</b>	<b>\$ 23.297,16</b>
<b>F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>\$ (21.768,14)</b>	<b>\$ (28.652,96)</b>	<b>\$ (32.624,69)</b>	<b>\$ (34.014,93)</b>	<b>\$ (23.297,16)</b>
<b>G.- FLUJO NETO (C+F)</b>	<b>\$ 21.430,89</b>	<b>\$ 35.291,54</b>	<b>\$ 43.737,03</b>	<b>\$ 47.399,22</b>	<b>\$ 29.565,12</b>

Elaborado por: Johanna Estrella Onofa

Mediante la elaboración del flujo de efectivo para la empresa Craicomsa S.A. se denota que para los cinco años de proyección cuenta con flujos positivos por lo que se llega a la conclusión de que no se enfrentaría a problemas de liquidez en dichos períodos.

Para el tercer y cuarto año se evidencia el mayor flujo de efectivo esto debido a que las cuotas de pago de capital cada vez son más bajas cada año, mientras que los ingresos por ventas incrementan año a año.

---

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- En cuanto a las variables macroeconómicas que afectan el desarrollo de la empresa encontramos que la restricción de las importaciones que ha impuesto el Gobierno del Eco. Rafael Correa ha ocasionado que para el año 2009 disminuya el porcentaje de importaciones de productos de manera significativa afectando sus actividades de comercio.
- Uno de los principales problemas de la empresa Craicomsa S.A. es que no cuenta con un departamento financiero que realice un seguimiento, control y evaluación de los recursos empleados en las operaciones con el propósito de obtener una mayor rentabilidad para los accionistas.
- Al realizar el análisis financiero se han podido determinar que la empresa Craicomsa S.A. cuenta con la siguiente estructura financiera.
  - Los niveles de endeudamiento superan el 80% para los dos años de análisis lo que ocasionaría un gran riesgo para los accionistas en el caso de no disponer de los recursos suficientes para poder solventar estas obligaciones, dicho endeudamiento no es proveniente de bancos por lo que los gastos financieros no son elevados para la empresa.

- En cuanto a la composición del activo el rubro que mayormente aporta son las cuentas por cobrar, que en el caso de no ser recuperadas en los tiempos previstos ocasionaría problemas de liquidez para la empresa, poniendo en riesgo los recursos de los que dispone.
- Los niveles de liquidez que ha mantenido la empresa Craicomsa S.A. se encuentran dentro de los niveles aceptables, lo que permite asegurar que la rentabilidad que mantiene la empresa sobre los activos que posee es la suficiente para no dejar de cumplir con los pagos a los que esta obligada a realizar.
- El plazo promedio de pagos que maneja la empresa Craicomsa S.A. se ubica en 98 días, lo que permite un financiamiento por parte de los proveedores para poder otorgar créditos a los clientes y así cumplir con las expectativas de ventas que se plantea lograr.
- Que se ha desarrollado un Modelo de Gestión Financiera que permite plantear la creación de estrategias para el manejo de las principales cuentas que inciden en el financiamiento de las operaciones de la empresa.

La aplicación de las estrategias planteadas posibilita el desarrollo de proyecciones de Estados Financieros y Flujos de Caja que desarrollan escenarios financieros necesarios para la oportuna toma de decisiones por parte de alta gerencia.

## **5.2. Recomendaciones**

- Implementar el Modelo de Gestión Financiera propuesto que posibilite el manejo y control de recursos para anticiparse a los cambios externos a los que se encuentra expuesta la empresa y que no se vean afectados de manera negativa la consecución de los objetivos planteados por los accionistas como perspectiva de crecimiento en la industria.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín de cifras económicas, enero 2010.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS.  
[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipp](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp),  
Enero 2009
- ECONOSTAD
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Tasas de Interés
- [www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200804.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200804.pdf)
- Banco Central del Ecuador, balanza de pagos año 2009
- [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2946/1/5077.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2946/1/5077.pdf)
- Cámara de Industrias de Guayaquil
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Boletín de Pobreza y Desigualdad
- Estudio Mensual de opinión empresarial, Febrero 2010
- Revista Gestión
- Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

- <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracin-financiera-de-cuentas-por.html>
- [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas)
- GÓMEZ, Giovanni, Administración de cuentas por cobrar, 2002.
- GITMAN, Lawrence, J., Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.
- NASSIR SAPAG, Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta edición, Mc Graw Hill
- LARA, Juan, Curso Práctico de Finanzas, 2007

## ANEXOS

### Anexo A: Balance de Situación General Año 2008 – 2009

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL		
(En miles de Dólares)		
Activo	Año 2008	Año 2009
<b>Activo Corriente</b>		
Caja-Bancos	20.725,49	13.672,01
Cuentas y Documentos por cobrar Clientes	89.870,07	113.595,06
Otras cuentas y documentos por cobrar	4.812,48	5.657,47
(-) Provisión cuentas incobrables	4.907,71	6.043,66
Crédito tributario (IVA)	1.486,50	-
Crédito tributario (Renta)	5.805,68	9.127,64
Inventarios de Mercaderías	63.711,74	58.713,28
Inventario Repuestos, Herramientas y Accesorios	190,48	403,22
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>181.694,73</b>	<b>195.125,02</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinaria Equipo e Instalaciones	60.002,68	62.853,55
Equipo de Computación y Software	6.875,00	12.230,84
Vehículos	19.390,00	19.390,00
(-) Depreciación acum. Activo Fijo	46.291,55	57.346,01
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>39.976,13</b>	<b>37.128,38</b>
<b>Activo Diferido</b>		
Marcas, Patentes, Derechos de Llave	80.000,00	80.000,00
(-) Amortización Acumulada	16.000,00	32.000,00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>64.000,00</b>	<b>48.000,00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>285.670,86</b>	<b>280.253,40</b>

**BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL**

(En miles de Dólares)

Pasivo		
Pasivo Corriente		
Cuentas y Documentos por pagar proveedores	147.652,39	137.992,23
Obligaciones con Instituciones financieras	25.627,58	22.874,95
Otras cuentas y documentos por pagar	1.265,91	2.615,32
Participación trabajadores por pagar	3.973,39	2.465,36
Total Pasivo Corriente	178.519,27	165.947,86
Pasivo Largo Plazo		
Préstamos de Accionistas	17.891,55	-
Otras cuentas y documentos por pagar L/P	64.000,00	48.000,00
Provisiones para Jubilación Patronal	-	27.839,80
Provisiones para Desahucio	-	3.050,52
Total Pasivo Largo Plazo	81.891,55	78.890,32
Total Pasivo	260.410,82	244.838,18
Patrimonio		
Capital Suscrito	1.400,00	1.400,00
Reserva Legal	6.913,89	7.929,41
Otras Reservas	1.559,49	1.559,49
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	821,61	15.386,66
Utilidad del Ejercicio	14.565,05	9.139,66
Total Patrimonio	25.260,04	35.415,22
Total Pasivo y Patrimonio	285.670,86	280.253,40

**Anexo B: Análisis Horizontal Balance General**

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL (En miles de Dólares)	Año 2009	Año 2008	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Activo</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Caja-Bancos	13.672,01	20.725,49	7.053,48	-34%
Cuentas y Documentos por cobrar Clientes	113.595,06	89.870,07	(23.724,99)	26%
Otras cuentas y documentos por cobrar	5.657,47	4.812,48	(844,99)	18%
(-) Provisión cuentas incobrables	6.043,66	4.907,71	(1.135,95)	23%
Crédito tributario (IVA)	-	1.486,50	1.486,50	-100%
Crédito tributario (Renta)	9.127,64	5.805,68	(3.321,96)	57%
Inventarios de Mercaderías	58.713,28	63.711,74	4.998,46	-8%
Inventario Repuestos, Herramientas y Accesorios	403,22	190,48	(212,74)	112%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>195.125,02</b>	<b>181.694,73</b>	<b>(13.430,29)</b>	<b>7%</b>
<b>Activo Fijo</b>				
Maquinaria Equipo e Instalaciones	62.853,55	60.002,68	(2.850,87)	5%
Equipo de Computación y Software	12.230,84	6.875,00	(5.355,84)	78%
Vehículos	19.390,00	19.390,00	-	0%
(-) Depreciación acum. Activo Fijo	57.346,01	46.291,55	(11.054,46)	24%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>37.128,38</b>	<b>39.976,13</b>	<b>2.847,75</b>	<b>-7%</b>
<b>Activo Diferido</b>				
Marcas, Patentes, Derechos de Llave	80.000,00	80.000,00	-	0%
(-) Amortización Acumulada	32.000,00	16.000,00	(16.000,00)	100%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>48.000,00</b>	<b>64.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>-25%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>280.253,40</b>	<b>285.670,86</b>	<b>5.417,46</b>	<b>-2%</b>

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL (En miles de Dólares)	Año 2009	Año 2008	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Cuentas y Documentos por pagar proveedores	137.992,23	147.652,39	9.660,16	-7%
Obligaciones con Instituciones financieras	22.874,95	25.627,58	2.752,63	-11%
Otras cuentas y documentos por pagar	2.615,32	1.265,91	(1.349,41)	107%
Participación trabajadores por pagar	2.465,36	3.973,39	1.508,03	-38%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>165.947,86</b>	<b>178.519,27</b>	<b>12.571,41</b>	<b>-7%</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>				
Préstamos de Accionistas	-	17.891,55	17.891,55	-100%
Otras cuentas y documentos por pagar L/P	48.000,00	64.000,00	16.000,00	-25%
Provisiones para Jubilación Patronal	27.839,80	-	(27.839,80)	
Provisiones para Desahucio	3.050,52	-	(3.050,52)	
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>78.890,32</b>	<b>81.891,55</b>	<b>3.001,23</b>	<b>-4%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>244.838,18</b>	<b>260.410,82</b>	<b>15.572,64</b>	<b>-6%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Suscrito	1.400,00	1.400,00	-	0%
Reserva Legal	7.929,41	6.913,89	(1.015,52)	15%
Otras Reservas	1.559,49	1.559,49	-	0%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	15.386,66	821,61	(14.565,05)	1773%
Utilidad del Ejercicio	9.139,66	14.565,05	5.425,39	-37%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>35.415,22</b>	<b>25.260,04</b>	<b>(10.155,18)</b>	<b>40%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>280.253,40</b>	<b>285.670,86</b>	<b>5.417,46</b>	<b>-2%</b>

**Anexo C: Análisis Vertical Balance General**

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL (En miles de Dólares)	Año 2008	Variación Absoluta	Año 2009	Variación Absoluta
Activo				
Activo Corriente				
Caja-Bancos	20.725,49	7,26%	13.672,01	4,88%
Cuentas y Documentos por cobrar Clientes	89.870,07	31,46%	113.595,06	40,53%
Otras cuentas y documentos por cobrar	4.812,48	1,68%	5.657,47	2,02%
(-) Provisión cuentas incobrables	4.907,71	1,72%	6.043,66	2,16%
Crédito tributario (IVA)	1.486,50	0,52%	-	0,00%
Crédito tributario (Renta)	5.805,68	2,03%	9.127,64	3,26%
Inventarios de Mercaderías	63.711,74	22,30%	58.713,28	20,95%
Inventario Repuestos, Herramientas y Accesorios	190,48	0,07%	403,22	0,14%
Total Activo Corriente	181.694,73	63,60%	195.125,02	69,62%
Activo Fijo				
Maquinaria Equipo e Instalaciones	60.002,68	21,00%	62.853,55	22,43%
Equipo de Computación y Software	6.875,00	2,41%	12.230,84	4,36%
Vehículos	19.390,00	6,79%	19.390,00	6,92%
(-) Depreciación acum. Activo Fijo	46.291,55	16,20%	57.346,01	20,46%
Total Activos Fijos	39.976,13	13,99%	37.128,38	13,25%
Activo Diferido				
Marcas, Patentes, Derechos de Llave	80.000,00	28,00%	80.000,00	28,55%
(-) Amortización Acumulada	16.000,00	5,60%	32.000,00	11,42%
Total Activo Diferido	64.000,00	22,40%	48.000,00	17,13%
Total Activo	285.670,86	100,00%	280.253,40	100,00%

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL (En miles de Dólares)	Año 2008	Variación Absoluta	Año 2009	Variación Absoluta
<b>Pasivo Corriente</b>				
Cuentas y Documentos por pagar proveedores	147.652,39	51,69%	137.992,23	49,24%
Obligaciones con Instituciones financieras	25.627,58	8,97%	22.874,95	8,16%
Otras cuentas y documentos por pagar	1.265,91	0,44%	2.615,32	0,93%
Participación trabajadores por pagar	3.973,39	1,39%	2.465,36	0,88%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>178.519,27</b>	<b>62,49%</b>	<b>165.947,86</b>	<b>59,21%</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>				
Préstamos de Accionistas	17.891,55	6,26%	-	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar L/P	64.000,00	22,40%	48.000,00	17,13%
Provisiones para Jubilación Patronal	-	0,00%	27.839,80	9,93%
Provisiones para Desahucio	-	0,00%	3.050,52	1,09%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>81.891,55</b>	<b>28,67%</b>	<b>78.890,32</b>	<b>28,15%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>260.410,82</b>	<b>91,16%</b>	<b>244.838,18</b>	<b>87,36%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Suscrito	1.400,00	0,49%	1.400,00	0,50%
Reserva Legal	6.913,89	2,42%	7.929,41	2,83%
Otras Reservas	1.559,49	0,55%	1.559,49	0,56%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	821,61	0,29%	15.386,66	5,49%
Utilidad del Ejercicio	14.565,05	5,10%	9.139,66	3,26%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>25.260,04</b>	<b>8,84%</b>	<b>35.415,22</b>	<b>12,64%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>285.670,86</b>	<b>100,00%</b>	<b>280.253,40</b>	<b>100,00%</b>

**Anexo D: Estado de Resultados Año 2008 – 2009**

ESTADO DE RESULTADOS		
(En miles de Dólares)		
Ingresos	Año 2008	Año 2009
Ventas netas tarifa 12%	669.869,92	825.284,30
Ventas netas tarifa 0%	73.710,81	12.132,17
(-) Costo de Ventas	569.447,76	601.777,35
<b>Total Ingresos</b>	<b>174.132,97</b>	<b>235.639,12</b>
(-) Gastos		
Importaciones	3.026,16	-
Sueldos y Salarios	34.800,00	41.042,00
Beneficios Sociales	18.413,49	12.748,33
Aporte al IESS	9.740,34	9.411,80
Honorarios Profesionales y Dietas	-	425,00
Mantenimiento y Reparaciones	1.016,20	6.343,66
Promoción y Publicidad	1.612,32	2.369,26
Suministros y Materiales	3.379,52	2.408,86
Transporte	270,97	947,92
Provisión cuentas incobrables	784,52	1.135,95
Provisión Jubilación Patronal	-	27.839,80
Provisión para Desahucio	-	3.050,52
Comisiones	8.222,73	35.070,50
Seguros y Reaseguros	31,29	-
Gastos de Gestión	8.835,04	4.425,27
Impuestos, contribuciones y otros	1.986,00	1.615,37
Gastos de Viaje	12.623,11	25.730,94
IVA que se carga al gasto	942,91	1.396,28
Depreciación Acumulada	11.438,53	11.244,61
Amortizaciones	16.000,00	16.000,00
Servicios Públicos	5.081,24	2.334,38
Pago por otros servicios	6.081,60	10.343,82
Otros bienes	40,38	26,38
<b>Total Gastos</b>	<b>144.326,35</b>	<b>215.910,65</b>

ESTADO DE RESULTADOS		
(En miles de Dólares)		
(+/-) Otros Ingresos y Gastos		
(+) Rendimientos Financieros	23,68	0
(-) Intereses Bancarios	3.341,02	3601,57
Total Otros Ingresos y Gastos	(3.317,34)	(3.601,57)
Utilidad antes de Impuestos	26.489,28	16.126,90
15% Participación a Trabajadores	3.973,39	2.419,04
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	22.515,89	13.707,87
25% Impuesto a la Renta	5.628,97	3.426,97
Utilidad neta del Ejercicio	16.886,92	10.280,90

## Anexo E: Análisis Horizontal Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS (En miles de Dólares)	Año 2009	Año 2008	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Ingresos</b>				
Ventas netas tarifa 12%	825.284,30	669.869,92	(155.414,38)	23%
Ventas netas tarifa 0%	12.132,17	73.710,81	61.578,64	-84%
(-) Costo de Ventas	601.777,35	569.447,76	(32.329,59)	6%
<b>Total Ingresos</b>	<b>235.639,12</b>	<b>174.132,97</b>	<b>(61.506,15)</b>	<b>35%</b>
<b>(-) Gastos</b>				
Importaciones	-	3.026,16	3.026,16	-100%
Sueldos y Salarios	41.042,00	34.800,00	(6.242,00)	18%
Beneficios Sociales	12.748,33	18.413,49	5.665,16	-31%
Aporte al IESS	9.411,80	9.740,34	328,54	-3%
Honorarios Profesionales y Dietas	425,00	-	(425,00)	
Mantenimiento y Reparaciones	6.343,66	1.016,20	(5.327,46)	524%
Promoción y Publicidad	2.369,26	1.612,32	(756,94)	47%
Suministros y Materiales	2.408,86	3.379,52	970,66	-29%
Transporte	947,92	270,97	(676,95)	250%
Provisión cuentas incobrables	1.135,95	784,52	(351,43)	45%
Provisión Jubilación Patronal	27.839,80	-	(27.839,80)	
Provisión para Desahucio	3.050,52	-	(3.050,52)	
Comisiones	35.070,50	8.222,73	(26.847,77)	327%
Seguros y Reaseguros	-	31,29	31,29	-100%
Gastos de Gestión	4.425,27	8.835,04	4.409,77	-50%
Impuestos, contribuciones y otros	1.615,37	1.986,00	370,63	-19%
Gastos de Viaje	25.730,94	12.623,11	(13.107,83)	104%
IVA que se carga al gasto	1.396,28	942,91	(453,37)	48%
Depreciación Acumulada	11.244,61	11.438,53	193,92	-2%
Amortizaciones	16.000,00	16.000,00	-	0%
Servicios Públicos	2.334,38	5.081,24	2.746,86	-54%
Pago por otros servicios	10.343,82	6.081,60	(4.262,22)	70%
Otros bienes	26,38	40,38	14,00	-35%
<b>Total Gastos</b>	<b>215.910,65</b>	<b>144.326,35</b>	<b>(71.584,30)</b>	<b>50%</b>

ESTADO DE RESULTADOS (En miles de Dólares)	Año 2009	Año 2008	Variación Absoluta	Variación Relativa
(+/-) Otros Ingresos y Gastos				
(+) Rendimientos Financieros	0	23,68	23,68	-100%
(-) Intereses Bancarios	3.601,57	3.341,02	(260,55)	8%
Total Otros Ingresos y Gastos	(3.601,57)	(3.317,34)	284,23	9%
Utilidad antes de Impuestos	16.126,90	26.489,28	10.362,38	-39%
15% Participación a Trabajadores	2.419,04	3.973,39	1.554,36	-39%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	13.707,87	22.515,89	8.808,02	-39%
25% Impuesto a la Renta	3.426,97	5.628,97	2.202,01	-39%
Utilidad neta del Ejercicio	10.280,90	16.886,92	6.606,02	-39%

**Anexo F: Análisis Vertical Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS (En miles de Dólares)	Año 2008	Variación Absoluta	Año 2009	Variación Absoluta
Ingresos				
Ventas netas	743.580,73	100,00%	837.416,47	100,00%
(-) Costo de Ventas	569.447,76	76,58%	601.777,35	71,86%
Total Ingresos	174.132,97	23,42%	235.639,12	28,14%
(-) Gastos				
Importaciones	3.026,16	0,41%	-	0,00%
Sueldos y Salarios	34.800,00	4,68%	41.042,00	4,90%
Beneficios Sociales	18.413,49	2,48%	12.748,33	1,52%
Aporte al IESS	9.740,34	1,31%	9.411,80	1,12%
Honorarios Profesionales y Dietas	-	0,00%	425,00	0,05%
Mantenimiento y Reparaciones	1.016,20	0,14%	6.343,66	0,76%
Promoción y Publicidad	1.612,32	0,22%	2.369,26	0,28%
Suministros y Materiales	3.379,52	0,45%	2.408,86	0,29%
Transporte	270,97	0,04%	947,92	0,11%
Provisión cuentas incobrables	784,52	0,11%	1.135,95	0,14%
Provisión Jubilación Patronal	-	0,00%	27.839,80	3,32%
Provisión para Desahucio	-	0,00%	3.050,52	0,36%
Comisiones	8.222,73	1,11%	35.070,50	4,19%
Seguros y Reaseguros	31,29	0,00%	-	0,00%
Gastos de Gestión	8.835,04	1,19%	4.425,27	0,53%
Impuestos, contribuciones y otros	1.986,00	0,27%	1.615,37	0,19%
Gastos de Viaje	12.623,11	1,70%	25.730,94	3,07%
IVA que se carga al gasto	942,91	0,13%	1.396,28	0,17%
Depreciación Acumulada	11.438,53	1,54%	11.244,61	1,34%
Amortizaciones	16.000,00	2,15%	16.000,00	1,91%
Servicios Públicos	5.081,24	0,68%	2.334,38	0,28%
Pago por otros servicios	6.081,60	0,82%	10.343,82	1,24%
Otros bienes	40,38	0,01%	26,38	0,00%
Total Gastos	144.326,35	19,41%	215.910,65	25,78%

ESTADO DE RESULTADOS (En miles de Dólares)	Año 2008	Variación Absoluta	Año 2009	Variación Absoluta
(+/-) Otros Ingresos y Gastos				
(+) Rendimientos Financieros	23,68	0,00%	0	0,00%
(-) Intereses Bancarios	3.341,02	0,45%	3601,57	0,43%
Total Otros Ingresos y Gastos	(3.317,34)	-0,45%	(3.601,57)	-0,43%
Utilidad antes de Impuestos	26.489,28	3,56%	16.126,90	1,93%
15% Participación a Trabajadores	3.973,39	0,53%	2.419,04	0,29%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	22.515,89	3,03%	13.707,87	1,64%
25% Impuesto a la Renta	5.628,97	0,76%	3.426,97	0,41%
Utilidad neta del Ejercicio	16.886,92	2,27%	10.280,90	1,23%