



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA
FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA Y
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

AUTORA: ACOSTA RAMOS MIREYA JAQUELINE

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

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DIRECTOR: ING. BORYS MEJÍA

CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA

Año 2008

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORA: ACOSTA RAMOS MIREYA JAQUELINE

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 18 de marzo del 2009

ACOSTA RAMOS MIREYA JAQUELINE

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. BORYS MEJÍA
CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera” realizado por Acosta Ramos Mireya Jaqueline, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Acosta Ramos Mireya Jaqueline que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 18 de marzo del 2009

ING.: BORYS MEJÍA

ING.: CÉSAR LLUMIQUINGA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN

YO, ACOSTA RAMOS MIREYA JAQUELINE

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de marzo del 2009

ACOSTA RAMOS MIREYA JAQUELINE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios Todopoderoso, por todas las cosas bellas que me ha concedido y por colocar en mí camino a personas maravillosas.

A mi padre, Carlos Acosta, por soñar con una hija profesional y por darme los valores y la educación que hacen de mí lo que hoy soy.

A mi madre, Olga Ramos, por darme el privilegio de nacer, su incondicionalidad, su enorme amor y apoyo.

A mis hermanos, Noemí, Wendy, Michael y Erika por haber creído siempre en mí.

AGRADECIMIENTOS

A la Ferrería Palacios Franquiciado Disensa, por haber permitido realizar, en tan prestigiosa empresa, el presente trabajo y en particular, a la señorita Anita Palacios, ya que sin su valiosa colaboración no hubiese logrado culminar este proyecto.

Un agradecimiento especial para los ingenieros: Borys Mejía y César Llumiquinga que dedicaron su valioso tiempo a corregir mis errores y que hicieron de mi tesis su trabajo. Gracias.

A mis amigas, Anita, Gaby, Mary y Yajita que de una u otra forma contribuyeron a lograr esta meta.

En fin, a todos ellos muchas gracias y nos vemos en el campo laboral.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
RESUMEN.....	xvii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xx
CAPÍTULO 1	
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1 GENERALIDADES.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 BASE LEGAL.....	3
1.4 LA EMPRESA.....	3
1.4.1 Reseña Histórica	3
1.4.2 Organización Interna.....	7
1.4.3 Filosofía Empresarial.....	13
1.4.4 Giro del Negocio.....	16

CAPÍTULO 2

2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	24
2.1	MACROAMBIENTE.....	24
2.1.1	Escenario Económico.....	24
	2.1.1.1 La Tasa de Inflación.....	25
	2.1.1.2 La Dolarización.....	28
	2.1.1.3 Producto Interno Bruto.....	29
	2.1.1.4 Balanza Comercial.....	33
	2.1.1.5 Deuda Externa.....	36
	2.1.1.6 El Sistema Financiero.....	37
2.1.2	Escenario Político.....	40
2.1.3	Escenario Social.....	41
	2.1.3.1 Población.....	41
	2.1.3.2 Migración.....	46
2.1.4	Escenario Tecnológico.....	51
2.1.5	Escenario Ambiental.....	53
2.2	MICROAMBIENTE.....	54
2.2.1	Mercado.....	54
2.2.2	Clientes.....	55
2.2.3	Proveedores.....	57
2.2.4	Competencia.....	58
2.3	PROCESOS INTERNOS.....	60
2.3.1.	Departamento Financiero.....	60

2.3.2	Departamento Administrativo.....	60
2.3.3.	Departamento de Ventas.....	61
2.3.4.	Departamento de Logística.....	62
2.4	MÉTODO FODA.....	63
CAPÍTULO 3		
3.	ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA.....	72
3.1	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.....	72
3.1.1	Análisis Balance General.....	73
3.1.2	Análisis Estado de Resultados.....	85
3.1.3	Análisis de los Flujos de Fondos.....	94
3.2.	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	97
3.2.1	Análisis de Liquidez.....	98
3.2.1.1	Razón Corriente.....	99
3.2.1.2	Rotación De Activos Corrientes.....	101
3.2.1.3	Rotación De Pasivos Corrientes.....	105
3.2.1.4	Razón Rápida (Prueba Ácida).....	106
3.2.1.5	Análisis General.....	109
3.2.2	Análisis de Rentabilidad.....	109
3.2.2.1	Rentabilidad del Activo.....	112
3.2.2.2	Rentabilidad del Patrimonio.....	114
3.2.3	Análisis de Endeudamiento.....	116
3.2.3.1	Nivel de Deuda.....	116
3.2.3.2	Multiplicador de Deuda.....	118

3.2.3.3	Cobertura de Intereses.....	120
3.2.4	Método de Análisis Du Pont.....	121
CAPÍTULO 4		
4.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON PERSPECTIVA FINANCIERA.....	126
4.1	PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	126
4.1.1	Metas y objetivos de la planificación.....	126
4.1.1.1	Políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar objetivos...	127
4.1.2	Determinación de recursos necesarios.....	138
4.1.3	Delineación de procedimientos para toma de decisiones.....	139
4.1.4	Delineación de procedimientos de detección y prevención de errores o fallas.....	147
4.1.5	Planificación Presupuestaria.....	148
4.1.5.1	Presupuesto de Ventas.....	150
4.1.5.2	Presupuesto de Compras.....	153
4.1.5.3	Presupuesto de Gastos.....	154
4.1.5.4	Presupuesto de Flujo de Caja.....	158
4.1.5.5	Análisis de Sensibilidad.....	162
4.1.5.6	Estados Financieros Proyectados.....	165
4.1.5.7	Punto de Equilibrio.....	169
4.1.5.8	Apalancamiento Operativo.....	172

	4.1.5.9	Apalancamiento Financiero.....	175
4.2		CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON PERSPECTIVA FINANCIERA.....	177
	4.2.1	Perspectiva Financiera.....	187
		4.2.1.1	Importancia..... 187
		4.2.1.2	Factores claves de gestión..... 188
		4.2.1.3	Objetivos..... 189
		4.2.1.4	Medidas..... 190
		4.2.1.5	Estrategias..... 193
		4.2.1.6	Análisis..... 194
		4.2.1.7	Vinculación con las otras perspectivas 195
	4.2.2	Perspectiva del Cliente.....	200
		4.2.2.1	Objetivos..... 200
		4.2.2.2	Medidas..... 201
		4.2.2.3	Estrategias..... 202
		4.2.2.4	Análisis..... 203
		4.2.2.5	Vinculación con las otras perspectivas 204
 CAPÍTULO 5			
5.		CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	212
5.1		CONCLUSIONES.....	212
5.2		RECOMENDACIONES.....	216
		BIBLIOGRAFÍA.....	218
		ANEXOS.....	220

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Productos comercializados por la Ferretería Palacios.....	17
Cuadro N° 2:	Análisis FODA Ferretería Palacios Franquiciado Disensa.....	67
Cuadro N° 3:	Matriz de Estrategias de Ferretería Palacios Franquiciado Disensa.....	71
Cuadro N° 4:	Análisis Vertical Balance General Ferretería Palacios Período 2005 – 2008.....	77
Cuadro N° 5:	Análisis Horizontal Balance General Ferretería Palacios Período 2005 – 2008.....	81
Cuadro N° 6:	Análisis Vertical Estado de Resultados Ferretería Palacios Período 2005 – 2008.....	90
Cuadro N° 7:	Análisis Horizontal Estado de Resultados Ferretería Palacios Período 2005 – 2008.....	92
Cuadro N° 8:	Análisis Estado de Flujo de Efectivo Ferretería Palacios Período 2005 – 2008.....	95
Cuadro N° 9:	Definición de Indicadores Financieros.....	97
Cuadro N° 10:	Indicadores Financieros Ferretería Palacios Período 2005 – 2008.....	98
Cuadro N° 11:	Informe del Efectivo Disponible.....	129
Cuadro N° 12:	Modelo de Lote Óptimo de Compra.....	132
Cuadro N° 13:	Modelo de Control de Activos Fijos.....	134
Cuadro N° 14:	Modelo de Registro de Proveedores.....	135
Cuadro N° 15:	Modelo de Informe de Ventas.....	137
Cuadro N° 16:	Modelo de Informe de Gastos.....	138
Cuadro N° 17:	Presupuesto de Ventas 2009.....	152

Cuadro N° 18:	Presupuesto de Compras 2009.....	154
Cuadro N° 19:	Presupuesto de Gastos 2009.....	157
Cuadro N° 20:	Depreciación 2009.....	158
Cuadro N° 21:	Flujo de Efectivo 2009.....	160
Cuadro N° 22:	Flujo de Efectivo Proyectado.....	161
Cuadro N° 23:	Evaluación Financiera del Negocio.....	163
Cuadro N° 24:	Análisis de Sensibilidad.....	164
Cuadro N° 25:	Balances Proyectados.....	168
Cuadro N° 26:	Grado de Apalancamiento Operativo.....	174
Cuadro N° 27:	Variación del Grado de Apalancamiento Operativo	174
Cuadro N° 28:	Grado de Apalancamiento Financiero.....	176
Cuadro N° 29:	Indicadores de Perspectiva Financiera.....	192
Cuadro N° 30:	Indicadores de Perspectiva del Cliente.....	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Organigrama Estructural Ferretería Palacios Franquiciado Disensa.....	8
Gráfico N° 2:	Organigrama Funcional Ferretería Palacios Franquiciado Disensa.....	9
Gráfico N° 3:	Inflación anual de últimos 5 años.....	27
Gráfico N° 4:	PIB Construcción con respecto al PIB Total.....	32
Gráfico N° 5:	Crecimiento en las importaciones de materia prima construcción de 3 años.....	35
Gráfico N° 6:	Evolución Tasa Comercial Pymes Referencial.....	39
Gráfico N° 7:	Proyección de la Población.....	42
Gráfico N° 8:	Evolución de la Tasa de Desempleo.....	45
Gráfico N° 9:	Remesas de Trabajadores Recibidas 2005 – 2008	49
Gráfico N° 10:	Remesas de Trabajadores Recibidas por País de Procedencia 2005 – 2008.....	50
Gráfico N° 11:	Empresas de Materiales de Construcción.....	55
Gráfico N° 12:	Participación del Activo Corriente.....	78
Gráfico N° 13:	Participación del Activo Fijo.....	79
Gráfico N° 14:	Participación del Pasivo.....	80
Gráfico N° 15:	Evolución del Capital.....	80
Gráfico N° 16:	Tendencia de Caja y Bancos.....	82
Gráfico N° 17:	Tendencia de Clientes.....	83
Gráfico N° 18:	Crédito Tributario a favor de la Empresa.....	84
Gráfico N° 19:	Utilidad Neta.....	85
Gráfico N° 20:	Tendencia de Costo de Ventas.....	91
Gráfico N° 21:	Evolución Ventas Totales/Costo de Ventas.....	93

Gráfico N° 22:	Evolución Compras/Gastos de Administración	94
Gráfico N° 23:	Tendencia de la razón corriente.....	100
Gráfico N° 24:	Tendencia de la razón rápida.....	108
Gráfico N° 25:	Rendimiento sobre capital contable.....	115
Gráfico N° 26:	Evolución Razón de Deuda.....	117
Gráfico N° 27:	Representación del Sistema Du Pont Análisis 2005.....	121
Gráfico N° 28:	Representación del Sistema Du Pont Análisis 2006.....	122
Gráfico N° 29:	Representación del Sistema Du Pont Análisis 2007.....	123
Gráfico N° 30:	Representación del Sistema Du Pont Análisis 2008.....	125
Gráfico N° 31:	Cadena de Valor de Ferretería Palacios.....	143
Gráfico N° 32:	Proceso de Gestión de Recepción de Materiales	143
Gráfico N° 33:	Proceso de Gestión de Ventas.....	144
Gráfico N° 34:	Proceso de Gestión Financiera.....	145
Gráfico N° 35:	Proceso de Recursos Humanos.....	145
Gráfico N° 36:	Proceso de Gestión de Administración.....	146
Gráfico N° 37:	Relación Causa-Efecto.....	180
Gráfico N° 38:	Esquema para la Construcción de un CMI.....	183
Gráfico N° 39:	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	185
Gráfico N° 40:	Perspectiva Financiera de la Ferretería Palacios	193
Gráfico N° 41:	Mapa Causa-Efecto Ferretería Palacios.....	196
Gráfico N° 42:	Perspectiva del Cliente.....	203
Gráfico N° 43:	Cuadro de Indicadores de Ferretería Palacios....	210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Productos más comercializados.....	18
Tabla N° 2:	Inflación anual de últimos 5 años.....	26
Tabla N° 3:	Participación de la Construcción en el PIB total...	31
Tabla N° 4:	Balanza comercial no petrolera.....	34
Tabla N° 5:	Deuda Externa de los últimos 5 años.....	36
Tabla N° 6:	Participación en Cartera Bruta Total del Sistema Bancario.....	37
Tabla N° 7:	Tasa Comercial PYMES Referencial	38
Tabla N° 8:	Tasa de Desempleo.....	44
Tabla N° 9:	Relación Remesas/PIB.....	48
Tabla N° 10:	Relación Clientes/Ventas en el 2008.....	56
Tabla N° 11:	Relación Proveedor/Compras en el 2008.....	57
Tabla N° 12:	Cálculo de la Razón Corriente.....	99
Tabla N° 13:	Comparación Razón Corriente.....	100
Tabla N° 14:	Cálculo de Rotación de Cuentas por Cobrar.....	101
Tabla N° 15:	Comparación Rotación de Cuentas por Cobrar....	102
Tabla N° 16:	Cálculo de Rotación de Inventario.....	103
Tabla N° 17:	Comparación Rotación de Inventario.....	104
Tabla N° 18:	Cálculo de Rotación de Cuentas por Pagar.....	105
Tabla N° 19:	Comparación Rotación de Cuentas por pagar....	106
Tabla N° 20:	Cálculo de la Razón Ácida.....	107
Tabla N° 21:	Comparación Razón Ácida.....	109

Tabla N° 22:	Cálculo de la Razón Margen de Utilidad Bruta....	110
Tabla N° 23:	Comparación Margen de Utilidad Bruta.....	111
Tabla N° 24:	Cálculo de la Razón Margen de Utilidad Neta.....	111
Tabla N° 25:	Comparación Margen de Utilidad Neta.....	112
Tabla N° 26:	Cálculo de la Razón de Rentabilidad sobre Activos (inversión).....	113
Tabla N° 27:	Comparación Retorno sobre Activos (inversión)...	114
Tabla N° 28:	Cálculo de la Razón de Rentabilidad del Patrimonio.....	114
Tabla N° 29:	Comparación Rendimiento sobre Capital Contable	115
Tabla N° 30:	Cálculo de la Razón Endeudamiento sobre Activo	117
Tabla N° 31:	Comparación Razón de Deuda.....	118
Tabla N° 32:	Cálculo de la Razón Endeudamiento sobre Capital	119
Tabla N° 33:	Comparación Multiplicador de Deuda.....	119
Tabla N° 34:	Procedimientos de Detección y Prevención de Falla.....	148
Tabla N° 35:	Porcentaje de Crecimiento de Ventas.....	197
Tabla N° 36:	Margen Bruto en Ventas.....	197
Tabla N° 37:	Margen de Utilidad Neta.....	198
Tabla N° 38:	Índice de Variación de Costos y Gastos.....	198
Tabla N° 39:	Índice de Rotación de Cuentas por Pagar.....	199
Tabla N° 40:	Índice de Rotación de Inventario.....	199
Tabla N° 41:	Rendimiento de los Activos.....	200

RESUMEN

Planificación Financiera y Cuadro de Mando Integral con Perspectiva Financiera de Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, empresa comercializadora de materiales de construcción y artículos de ferretería, es el tema de investigación escogido para el presente trabajo, problema que se circunscribirá en la ciudad de Quito.

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa es una empresa familiar que está dedicada a la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería. Es un negocio netamente familiar, su principal mercado es el sector de la construcción del país ya que son los grandes consumidores de este tipo de productos.

Básicamente Ferretería Palacios se dedica a la compra y venta, al por mayor y menor de materiales de construcción y artículos de ferretería, donde sus principales clientes son constructoras, pequeños constructores, hoteles, centros de recreación y deportivos, arquitectos, ingenieros civiles, albañiles y amas de casa.

El presente trabajo, reviste mucha importancia debido a que la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, ya que existe una gran cantidad de empresas dedicadas a este fin, sin considerar que en este mercado también intervienen directamente los importadores y representantes de las distintas marcas lo que hace aún más difícil la venta de productos. En este tipo de negocios se recurre a diferentes tipos de estrategias con la finalidad de complacer a los clientes especialmente en calidad, variedad y servicio.

La importancia de realizar este tema, también radica en que la empresa no tiene una planificación, es decir un sistema mediante el cual, la

empresa logre elaborar y ejecutar un plan financiero técnicamente planteado.

Como todo negocio tiene fortalezas como también sus debilidades, los objetivos de la compañía no están claramente definidos, no existe áreas de responsabilidad definida, ni políticas administrativas formales, los controles administrativos son escasos y la administración esta centrada en una persona por lo que no se da seguimiento a los procesos.

El objetivo general de este trabajo es plantear un plan financiero para reposicionar a la empresa Ferretería Palacios Franquiciado Disensa. Como objetivos específicos se han planteado los siguientes:

- Examinar los productos y servicios que ofrece la empresa Ferretería Palacios.
- Analizar el sector de la construcción desde el punto de vista económico.
- Conocer las necesidades y requerimientos del mercado nacional.
- Diseñar una planificación financiera que ayude a mejorar esta área y a sus colaboradores.

Se pretende demostrar que, la implementación de estrategias financieras posibilitará a la empresa Ferretería Palacios a fijarse un crecimiento continuo del 5% anual a partir del próximo año, y su tasa interna de retorno se incrementará en un 30%.

Para el desarrollo de este trabajo, además del tipo de estudio descriptivo, se utilizará el exploratorio y analítico, mientras que como métodos de investigación se recurrirá a entrevistas.

El presente trabajo abordará en el primer capítulo la organización interna y los productos y servicios de la ferretería. En el segundo capítulo se analizará la situación actual del sector de la construcción del Ecuador. En el tercer capítulo se abarcará el análisis de la gestión financiera de la empresa. En el cuarto capítulo se llevará a cabo la planificación financiera de Ferretería Palacios Franquiciado Disensa concluyendo con el cuadro de mando integral exclusivamente desde la perspectiva financiera. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. En la parte final se expone la bibliografía y anexos correspondientes.

Espero que este trabajo sea de utilidad para toda persona que lo lea, especialmente para los estudiantes de nuestro país, quienes día a día van buscando un mañana mejor y todavía creen en nuestro país y en las oportunidades que en él existen.

EXECUTIVE SUMMARY

Financial planning and Balance Scored Card with Financial Perspective of Ferreteria Palacios Disensa Franchisee is the theme of investigation chosen for the present work. The business buys and sells building materials and articles of plumbing. The investigation was developed in Quito.

Ferreteria Palacios Disensa Franchisee is a family business its main market is the field of the construction since are there are main consumers for this type of products.

Basically the company makes wholesales and in less quantity building materials and articles of plumbing. Its main clients are construction companies, hotels, centers of recreation and sports, architects, civil engineers, bricklayers and housewives.

The present work, covers a lot of importance due to that the business is found in a highly competitive market, since a large quantity of businesses do the same activities. It is important to say that in this market there are many importers and representatives of several brands which make harder the sales activity in it.

These types of businesses implant different kinds of strategies with the purpose to please their clients especially in quality, variety and service.

The importance to carry out this theme, is because the business does not have a planning, so that a system of planning which help to make and to execute technically a financial plan is very useful.

Every business has fortresses as also weaknesses; the objectives of the company are not clearly defined, nor areas of responsibility. Does not exist administrative formal policies, the administrative controls are scarce and the administration activities are in one single person which causes slow processes and no monitoring.

The general objective of this work is to establish a financial plan in order to give a better position to Ferreteria Palacios Disensa Franchisee into its market.

As specific objectives have been presented the following:

- To examine the products and services that the Ferreteria Palacios Disensa Franchisee offers.
- To analyze the field of the construction from an economic point of view.
- To know the needs and requests of the domestic market.
- To Design a financial planning that helps to improve this area.

The purpose is to demonstrate that, the implementation of financial strategies will enable Ferreteria Palacios Disensa Franchisee to set a continuous growth of the 5% annual from the next year, and its internal rate of return will be increased in a 30%.

For the development of this work, besides the type of descriptive study, the exploratory and analytic one will be used; also interviews will be used as other investigation methods.

The present work will explain in the first chapter the internal organization and the products and services offered by Ferreteria Palacios Disensa Franchisee. In the second chapter the current situation of the field of the construction of Ecuador will be analyzed. The third chapter will show the

analysis of the financial management of the organization. In the fourth chapter the financial planning is shown and also the balance scored card exclusively since the financial perspective. Conclusions and suggestions are shown in the fifth chapter. In the final part the bibliography and annexs are exposed.

I expect that this work will be useful for every person that read it, especially for the students of our country, who day by day seek a better tomorrow and for those who still believe in our country and the opportunities that exists in it.

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 GENERALIDADES

Las empresas son una de las principales unidades económicas de cualquier país, éstas varían en tamaño, sector, entre otros. Sin embargo, las que más abundan son las que tienen las características de ser pequeñas y medianas empresas.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país son de carácter familiar, lo cual parece indicar que se encuentran menos dispuestos al cambio, ya que al existir lazos consanguíneos no creen necesaria la reorganización o reestructuración o en dado caso, la inmersión de profesionales externos al negocio¹.

Es por esto que para que un negocio pueda volverse exitoso necesita que los que están involucrados en él lo conozcan profundamente, sepan cuales son sus áreas de oportunidad y cuáles sus áreas en desventaja, para con esto, ser capaces de desarrollar ventajas competitivas y no sólo eso, sino posicionarse en el gusto y preferencia de la gente.

Para lograr este reconocimiento a fondo del negocio es necesario llevar a cabo una serie de análisis de forma tanto cualitativa como cuantitativa de su situación real para poder implementar una planificación financiera basado en una serie de políticas, controles y estrategias financieras que fortalezcan la estructura de la organización.

¹ www.eumed.net/libros/2007c/334/características%20de%20las%20pymes.htm

La razón principal para el empleo de controles en las empresas ecuatorianas es medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medida predeterminadas, que permiten conocer si las acciones seguidas por el negocio se han traducido en logros o desventajas, y de qué manera esto ha repercutido en la efectividad de los resultados económicos.

En este proyecto se estudiará a una pequeña empresa de tipo familiar, ubicada en la ciudad de Quito y que se dedica a la distribución y venta de materiales y acabados para construir, remodelar y reparar; sin embargo, los productos de la canasta Disensa representa la mayor parte de su almacén, a la vez que generan la mayor parte de sus ganancias; este negocio cuenta ya con varios años operando y con cierto posicionamiento en el mercado; sin embargo, no opera bajo controles o políticas que les permitan a los propietarios conocer la situación actual del negocio y poder implementar ventajas competitivas que contribuyan al desarrollo de una empresa más rentable.

1.2 ANTECEDENTES

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, entendemos por ferretería el comercio de hierro o aquella tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, entre otros.

Si tomamos como referencia el mercado ecuatoriano, el sector de ferretería en este país engloba actividades diversas tales como la venta de materiales de construcción como la fabricación y comercialización de bloques, cemento, clavos, tornillos, fijaciones, cerraduras, accesorios para puertas y muebles, accesorios para baños, herramientas manuales, entre

otros. Más recientemente, se han incorporado ha esta lista las cajas de seguridad y productos similares.

1.3 BASE LEGAL

La FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA, es una empresa que se dedica a la comercialización de productos para la construcción, como también maquinaria para la pequeña y gran industria, con personería natural², autonomía administrativa y patrimonio propio, de derecho privado, con domicilio en la ciudad de Quito; y, se rige por las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley del RUC y su Reglamento
- Ley de Equidad Tributaria
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ordenanzas Municipales

1.4 LA COMPAÑÍA

1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fundada desde el año de 1990 por el señor Jorge Palacios Puco y su esposa Inés Hidalgo. Desde su nacimiento Ferretería Palacios ha estado

² BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

comprometida con sus clientes para brindar productos de alta calidad a precios competitivos. Este negocio comenzó como única situada en la Av. Simón Bolívar N° 2 y Maldonado (Guajaló) en la ciudad de Quito, trabaja como persona natural obligada a llevar contabilidad con actividad empresarial.

- **ESPECIALIZACIÓN Y EXPANSIÓN**

La Ferretería Palacios, comienza en los primeros años de la década de los noventa con un solo local de comercialización donde se expendía unos pocos artículos de ferretería y materiales pétreos, contaba con dos empleados, el uno para la atención al cliente, el otro para el despacho, el gerente propietario y su esposa.

Al comienzo, carecían de tecnología y por tanto no tenían ni computadores, a eso se suma, la no existencia de un registro de sus inventarios, únicamente un libro donde llevaban los ingresos y los egresos que se producían diariamente en la ferretería.

Al inicio la pareja de esposos se enfrentó con el problema de que no sabían que tipo de negocio debían poner para esto analizaron el lugar donde funcionaria, que era en su domicilio.

Seguidamente el reto fue entablar buenas relaciones comerciales. Posteriormente accedieron a un préstamo y ahorros para sus primeras adquisiciones, luego buscaron personas conocidas que tenían ferreterías para conocer a los proveedores, y a su vez ellos dieran una buena referencia a los proveedores. Quienes posteriormente iniciaron el envío de mercadería, hasta el punto de convertirse en uno de sus principales proveedores. Aspecto este, que contribuyo a la expansión de la empresa.

Los dueños de la empresa, comenzaron con un capital de \$20.000.000 (sucres), de los cuales \$ 10.000.000 (sucres) pertenecía al Filanbanco y \$10.000.000 (sucres) por ahorros de los dueños.

Aprovechando, el entorno favorable del país en los años noventa, que consistía en la gran inversión extranjera que se destinaba al diseño y ejecución de planes de vivienda. Este aspecto fue considerado para los nuevos empresarios de la ferretería como una oportunidad para incursionar en el mercado y satisfacer una demanda de clientes pertenecientes a instituciones públicas y privadas del Ecuador.

La estrategia con la que iniciaron el negocio estaba encaminada a poseer las distribuciones de los materiales como son (cemento, hierro, tubería, entre otros) lo cual, les permitió competir en precios y calidad del producto frente a las mejores distribuidoras de aquel entonces.

En el 2006, para acelerar todavía más la expansión del negocio aprovechando la experiencia y conocimiento adquirido en el negocio tradicional, la Ferretería Palacios paso a formar parte de la primera franquicia de materiales de construcción en el mundo, Franquicia Disensa, cambiando su razón social a “Ferretería Palacios Franquiciado Disensa”.

- **Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicia Disensa**

Dado que el sistema de franquicias se caracteriza por tener un enfoque de relación entre el franquiciante y franquiciatario, es conveniente identificar que existen ventajas y desventajas inherentes al papel que se este jugando ya que en este caso el análisis a realizar se llevará a cabo desde el punto de vista del franquiciatario que es la persona que invirtió en una franquicia ya establecida por un franquiciante.

○ **Ventajas**

- La principal ventaja del Sistema de Franquicias Disensa es que provee un alto grado de seguridad al invertir en un negocio ya probado y aceptado mundialmente.
- Constante innovación en tecnología y métodos logísticos.
- El pago de la cuota inicial de la franquicia incluye los beneficios de asistencia y aplicación técnica del “know how” en constante desarrollo por Disensa; con capacitación constante; contacto con proveedores de obra, equipo necesario y materia prima; asistencia técnica en obras de remodelación construcción, y/o remodelación de locales; gastos legales relacionados con la firma y registro del contrato; controles administrativos y de evaluación; programas de promoción y publicidad de alto impacto.
- Asimismo, debe observarse que si bien, de manera publicitaria todos los franquiciatarios de una misma marca de franquicia ostentan el mismo nombre, de manera fiscal cada franquiciatario es una entidad individual por lo cual este se deslinda por completo de cualquier acto o responsabilidad negativa del franquiciante y viceversa, buscando proveer a ambos de cierta independencia en cuanto a irregularidades que pudieran afectar el curso del negocio.

○ **Desventajas**

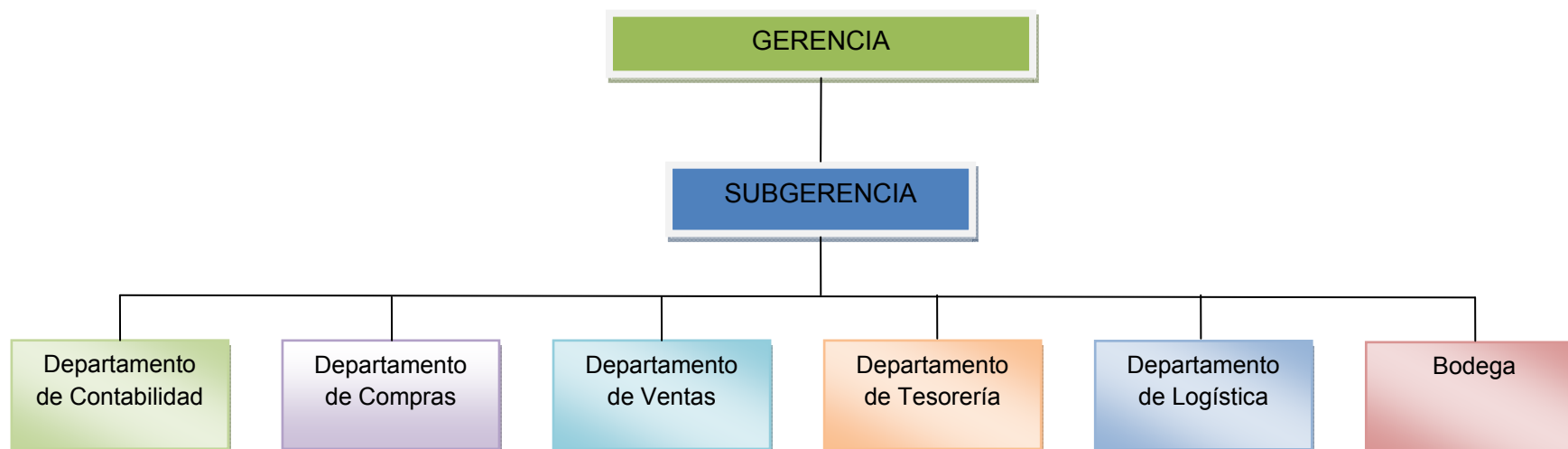
- Para el caso del Sistema de Franquicias Disensa, dentro de las limitaciones que impone es que solo acepta la comercialización de la canasta Disensa. Esto es una limitante para escoger proveedores de productos similares.

- Los gastos de carácter legal como lo son, gastos notariales, permisos y asesoramiento con respecto al contrato.
- El contrato puede ser rígido de manera que no es posible negociarlo, lo cual podría desincentivar al posible inversionista.
- Entre las desventajas de llevar contabilidad se encuentran los gastos del contador, los sistemas y equipos contables.

1.4.2 ORGANIZACIÓN INTERNA

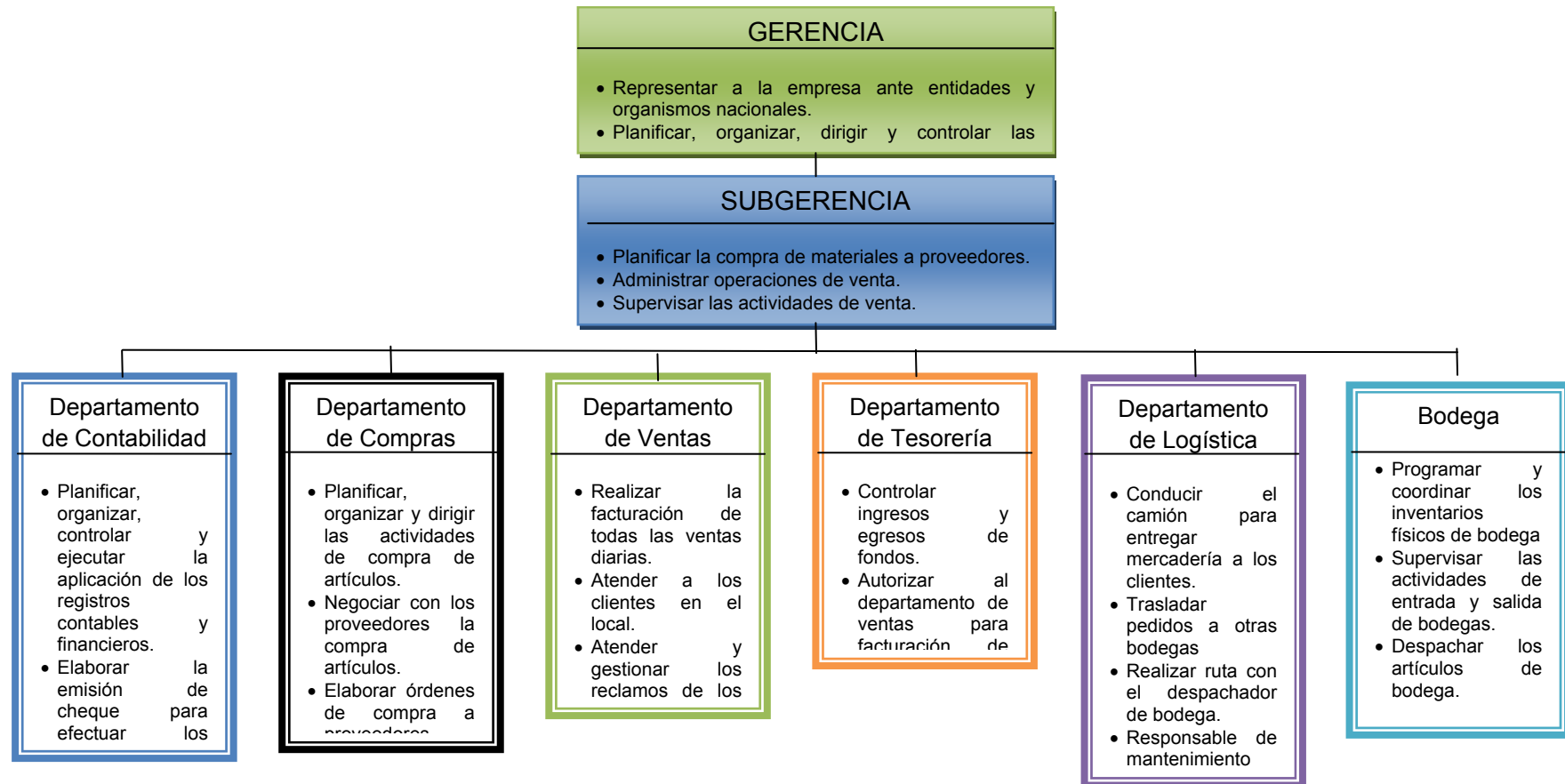
Es de vital importancia mencionar que Ferretería Palacios Franquiciado Disensa no cuenta con un organigrama estructural formalizado. En el siguiente gráfico se describirá su estructura organizativa actual:

**Gráfico N° 1:
Organigrama Estructural Ferretería Palacios Franquiciado Disensa**



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

**Gráfico N° 2:
Organigrama Funcional Ferretería Palacios Franquiciado Disensa**



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

- **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- **GERENCIA**

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
2. Nombrar al personal de la empresa señalando atribuciones y responsabilidades.
3. Formular y emitir políticas de funcionamiento y desarrollo empresarial que regulen y permitan orientar y conducir con mayor seguridad las actividades por la empresa.
4. Vigilar por la adecuada administración de la empresa en relación a su naturaleza.
5. Representar a la empresa ante entidades y organismos nacionales sobre aspectos legales, financieros y organizativos.

- **SUBGERENCIA**

Funciones:

1. Planificar la compra de materiales a proveedores.
2. Administrar operaciones de venta.
3. Supervisar las actividades de venta.

- **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Funciones:

1. Planificar, organizar, controlar y ejecutar la aplicación de los registros contables y financieros.
2. Elaborar y presentar los estados financieros.
3. Elaborar la emisión de cheque para efectuar los pagos de cuentas por pagar.

- **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Funciones:

1. Planificar, organizar y dirigir las actividades de compras de artículos.
2. Negociar con los proveedores para la compra de artículos.
3. Determinar las cantidades de artículos a comprar.
4. Elaborar órdenes de compra a proveedores.
5. Constatar la entrada a bodega de los artículos pedidos.

- **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Funciones:

1. Realizar la facturación de todas las ventas diarias.
2. Atender a los clientes en la empresa.
3. Atender y gestionar los reclamos de los clientes.

4. Mantener y cuidar de su área asignada, entiéndase: limpieza, etiquetado y presentación de producto.

- **DEPARTAMENTO DE TESORERÍA**

Funciones:

1. Controlar ingresos y egresos de fondos.
2. Autorizar al departamento de ventas para facturación de crédito.

- **BODEGA**

Funciones:

1. Programar y coordinar los inventarios físicos en bodega.
2. Supervisar los inventarios físicos de bodega.
3. Supervisar las actividades de entrada y salida de bodegas.
4. Analizar problemas que enfrenta las áreas de bodega.
5. Organizar los productos en la bodega.
6. Despachar los productos de acuerdo a la nota de pedido.

- **TRANSPORTE**

Funciones:

1. Conducir el camión para entregar mercadería a los clientes.
2. Trasladar pedidos a otra bodega.

3. Llevar el camión al mecánico.

4. Botar basura.

1.4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

- **Misión**

La FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA es una empresa dedicada a la distribución y venta de materiales y acabados para construir, remodelar y reparar. Se caracteriza por ser una empresa confiable, que proporciona seguridad a sus clientes con productos y servicios de alto valor agregado. Promoviendo un agradable ambiente laboral por medio de sistemas de reconocimiento de desempeño; creando plazas de empleo y garantizando una adecuada rentabilidad a sus dueños.

- **Visión**

Ser la empresa comercializadora de la mayor y más confiable variedad de productos innovadores para la construcción, que nos permitan llegar a ser líderes en participación de mercado, contando con una cobertura en el contexto local y nacional. Maximizando la eficiencia en costos para garantizar una adecuada rentabilidad para el dueño.

- **Objetivos:**

- **Objetivo General:**

Satisfacer las necesidades de quienes nos visitan y fomentar lazos de lealtad a largo plazo entre nuestros clientes.

- **Objetivos Específicos:**

- Ser una empresa bien estructurada en el ramo de la comercialización de materiales y acabados para la construcción, productos ferreteros, entre otros.
- Ofrecer productos de calidad a precios competitivos derivados de una buena y estrecha relación con el Sistema de Franquicia.
- Ofrecer a los clientes confiabilidad y garantía de nuestros productos en los próximos 5 años.
- Ser una empresa seria comercialmente y capaz de contribuir al crecimiento de la economía ecuatoriana.
- Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes buscando de esta manera un 5% al portafolio de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa y sus utilidades en un 10% en los próximos 5 años.
- Cumplir con los despachos y ser oportunos en las entregas de los productos.

- **Principios y Valores:**

La Ferretería Palacios trabaja con los siguientes principios y valores:

- **Responsabilidad**

Actuar de una forma correcta en el manejo de los inventarios cuidando los intereses de la empresa, para de esa forma no presentar ningún déficit al término del año.

- **Honestidad**

Responder a todas las inquietudes de los clientes en una forma clara y precisa.

- **Puntualidad**

Cumplir responsablemente con todas las normas y disposiciones señaladas por la empresa, en lo que respecta a: los horarios de trabajo preestablecidos por la empresa, declaración de impuestos, realización de balances, control de inventarios, entrega de productos para los clientes.

- **Trabajo en equipo**

Unificar esfuerzos de todos los que hacen la empresa, considerando que todos y cada uno son importantes y al mismo tiempo tienen una relación de dependencia.

- **Confianza**

Desarrollar un ambiente de credibilidad en cada una de las labores que realizan en la empresa y así proyectar una buena imagen frente a los clientes.

- **Políticas que rigen la empresa:**

- Brindar la mejor atención y servicio al cliente en la rama de ferretería.
- Mantener un inventario de artículos para venta, suficiente para la satisfacción del mercado.

- Manejar artículos para la venta que sean reconocidas por su calidad y garantía.
- Mantener en constante capacitación técnica y de Relaciones Humanas a las áreas de venta y de bodega.
- Mantener políticas de incentivo para venta y bodega.
- Mantener un sistema de publicidad agresivo.
- Conocer por parte de cada empleado dentro de la empresa los objetivos y funciones inherentes a su área y cargo.
- Fomentar la comunicación y coordinación entre todos los departamentos de la empresa.
- Mantener y velar la correcta administración y uso racional de los recursos de la empresa.

1.4.4 Giro del Negocio

- **Productos que comercializa Ferretería Palacios Franquiciado Disensa**

Los productos que comercializa la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa cumplen con normas de calidad vigente y están respaldados por sus dueños ya que cuentan con sólidas garantías de sus respectivos fabricantes, quienes ofrecen el soporte e información técnica necesaria para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En el siguiente cuadro se puede observar los grupos de productos que comercializa la empresa:

Cuadro N° 1
Productos comercializados por la Ferretería Palacios

CEMENTO ROCAFUERTE, CEMENTO GRIS, CEMENTO BLANCO Y MORTERO	CAL HIDRATADA (CALHIDRA)	PEGAZULEJO
VARILLA CORRUGADA	ALAMBRE RECOCIDO, ALAMBRÓN Y CLAVOS	MALLA Y CASTILLO ELECTROSOLDADO
ÁRIDOS DE CONSTRUCCIÓN (Agregados y Piedra)	METAL DESPLEGADO (PLAFÓN)	VIGUETA PRESFORZADA
TUBERÍA Y ACCESORIOS HIDRÁULICOS	TUBERÍA Y ACCESORIOS SANITARIOS	TUBERÍA Y ACCESORIOS ELÉCTRICOS
FERRETERÍA	PISOS Y RECUBRIMIENTOS	HERRAMIENTAS PARA CONSTRUCCIÓN
MADERA PARA CONSTRUCCIÓN	JUEGOS DE BAÑO Y COCINA	ARTÍCULOS DIVERSOS

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En la tabla N° 1 se puede apreciar los productos más comercializados por la ferretería:

Tabla Nº 1
Productos más comercializados

Nº	PRODUCTO	% VENTAS
1	CEMENTO HOLCIM ROCAFUERTE SACOS 50 KG - LT	70%
2	VARILLA CORR. SOLD. CONST. 12MM*12M ANDEC	10%
3	VARILLA CORR. SOLD. CONST. 8 MM*12M ANDEC	7%
4	SACOS DE CEMENTO VACÍAS	3%
5	PAQUETE VARILLA GRAFIL 5.5 MM * 5.90 MT	3%
6	VARILLA CORR. SOLD. CONST. 10MM*12M ANDEC	2%
7	CAJETÍN RECTANGULAR GRANDE	2%
8	CAJETÍN OCTOGONAL GRANDE	1%
9	VARILLA CORR. SOLD. CONST. 14MM*12MT ANDEC	1%
10	CLAVOS PARA CONSTRUCCIÓN 2.5" C/LIBRA	1%
11	OTROS	1%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Las características de los productos citados en la tabla anterior se detallan a continuación:

- **Cemento**

Los cementos constituyen uno de los grupos de materiales más importantes para cualquier tarea de construcción, reforma, y albañilería. El cemento es un material inorgánico finamente pulverizado, comúnmente conocido como cemento, que al agregarle agua, ya sea solo o mezclado con arena, grava, asbesto u otros materiales similares, tiene la propiedad

de fraguar y endurecer, incluso bajo el agua, en virtud de reacciones químicas durante la hidratación y que, una vez endurecido, conserva su resistencia y estabilidad. El cemento Rocafuerte Holcim clase resistente 30 de resistencia rápida es recomendado en la construcción de cualquier tipo de obra o elementos como:

- Pisos. Losas. Columnas. Trabes. Cimientos.
- Vivienda en general. Edificios de baja altura.
- Prefabricados como bloques, tabicones y adoquines.
- Cisternas. Tanques y canales de agua no residual.

Presentación: Bolsa de 50 kgs

- **Varilla Corrugada**

Las varillas son barras de acero, generalmente de sección circular con diámetros específicos a partir de 1/4 de pulgada. Normalmente la superficie de estas varillas presenta rebordes en su superficie (corrugado) cuya función es mejorar la adherencia a los materiales aglomerantes e inhibir el movimiento relativo longitudinal entre la varilla y el concreto que la rodea.

Las varillas de acero ANDEC corrugadas se utilizan como refuerzo en la construcción con concreto. Se pueden usar en la construcción de losas aligeradas de claros cortos, vigas, trabes, dalas, castillos, losas sólidas de claros cortos, castillos ahogados, elementos prefabricados, postes de concreto, acero adicional para viguetas, refuerzo horizontal en muros de mampostería, tubería de concreto, etc.

Presentación: Se comercializa en piezas de 12 mtl de longitud. Puede surtirse recta o doblada por la mitad.

- **Áridos (Agregados y Piedra)**

En términos generales los áridos se pueden definir como el conjunto de fragmentos de diversos materiales minerales pétreos suficientemente duros, de forma estable e inerte, que se incluyen en la elaboración de mezclas de mortero, mezclas de concreto, así como de mamposterías de piedra, rellenos estabilizadores para la construcción de superficies planas, puentes, edificaciones, carreteras, obras portuarias, rellenos estructurales, capas filtrantes, escolleras, defensas, etc. y que deben cumplir una serie de requisitos dados en las normas correspondientes. Los áridos están compuestos casi en su totalidad por roca caliza cuyo origen geológico son las formaciones sedimentarias del Cenozoico. La roca caliza es el nombre común de compuestos minerales procedentes de los restos de muchísimos esqueletos de animales marinos y continentales ricos en carbonatos de calcio y magnesio que se acumularon y posteriormente dieron lugar a la formación de dicha roca.

Los productos más comunes que se comercializan en la región son:

- Piedra natural o con cortes específicos. Medidas variadas que pueden llegar a ser bloques de mas de dos metros por lado.
- Grava. Tienen un diámetro entre 2 y 10 cm.
- Gravilla. Sus dimensiones varían entre 6 mm y 25 mm.
- Polvo de piedra. Procedente de la roca triturada.
- Arena cribada. Procedente de canteras. Sus dimensiones varían entre 0.5mm y 5mm.

- Escombro

Presentación:

- Se surte a granel en volquetes desde 3 mt³.
- La arena cribada, grava, gravilla y polvo de piedra también puede surtirse envasados en bolsas de rafia, su rendimiento envasado es de aproximadamente 20 bolsas/mt³.

- **Cal Hidratada**

Se conoce con el nombre comercial de cal hidratada a la especie química de hidróxido de calcio, la cual es una base fuerte formada por el metal calcio unido a dos grupos hidróxidos. El óxido de calcio al combinarse con el agua se transforma en hidróxido de calcio. La hidratación de la cal es completa, evitando así una reacción exotérmica (desprendimiento de calor) con el agua en su manejo y usos posteriores y al mismo tiempo permitiendo una finura que rebasa las normas, por lo cual presenta una plasticidad y facilidad de manejo excepcionales. Es la más utilizada en el ramo de la construcción por su:

- Mayor rendimiento
- Mayor adherencia
- Resistencia
- Durabilidad
- Economía

Presentación: Se comercializa en bolsas de 25 kgs.

- **Alambre Recocido, Alambrón y Clavos**

- **Alambre Recocido**

El Alambre recocido se obtiene mediante el tratamiento térmico de recocido, lo que le confiere las propiedades necesarias para su principal uso en la construcción civil: el atado. Se acondiciona en rollos o bobinas de peso y dimensiones variables, según el fin a que se destine.

El calibre más común en la construcción es el Num. 18 (BWG) cuyo diámetro es de 1.25mm.

Presentación: Rollos de peso variable. Se vende por kgr.

- **Alambrón**

El alambrón es un producto laminado en caliente, de sección circular maciza, de diámetro no inferior a 4.5mm. Posee una excelente soldabilidad y las adecuadas características mecánicas para la elaboración en obra de estribos, parte fundamental de castillos y cadenas armadas.

Puede fabricarse en diversos calibres, pero el más común en la construcción es el alambrón 1/4" cuyo diámetro es de 6.35mm.

Presentación: Rollos de peso variable. Se vende por kgr.

- Clavo estándar con cabeza

Clavo estándar (o de alambre): llamado también "Punta de París", tiene una espiga lisa y recta. Se utiliza en todo tipo de construcciones, trabajos de albañilería y carpintería gruesa, terminaciones sencillas y, en general en situaciones normales que no requieran mayor adherencia.

El vástago (la parte que se hunde en el material) se denomina "espiga" y el tope superior (generalmente redondeado) es su "cabeza". La espiga del clavo es la que determina su capacidad de adherencia; la cabeza, su capacidad de agarre.

El diseño de su cabeza grande permite un agarre más firme, pues reparte las fuerzas en una superficie más amplia.

Presentación: Caja de 25 kgrs. Se vende por kgr.

Cabe mencionar que ésta mercadería representa un gran porcentaje de las ventas totales del negocio y del inventario de Ferretería Palacios Franquiciado Disensa. Para mayor detalle de los productos que conforman el inventario de la ferretería se puede ver el ANEXO 1.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 MACROAMBIENTE

2.1.1 ESCENARIO ECONÓMICO

En Ecuador se está viviendo un proceso de cambios dentro de la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Pero la transformación de nuestro entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas coyunturales, sino que deberá calar en la esencia misma de sociedad y sobre todo en su institucionalidad.

Es bajo este proceso de cambio que desde 1998 se viene afianzando, con la vigencia de la nueva constitución, la reforma estructural del Estado Ecuatoriano. En efecto, como una manifestación político-jurídica de esa corriente se establece claramente, como Política de Estado, la institución de una economía social de mercado en el Ecuador. Concomitantemente, y vista la necesidad de crear las condiciones que viabilicen la realización de dicho sistema económico, se consagra constitucionalmente que el estado promueva el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsando la libre competencia y sancionando las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen, todo esto en beneficio y defensa del bien común de todos los ecuatorianos.

2.1.1.1 LA TASA DE INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) durante noviembre del 2006, tanto respecto del mes inmediato anterior como del mismo mes en 2007, el ritmo de crecimiento mensual de los precios cayó a 0.03 por ciento o un 9.13 por ciento anualizado y 8.51 por ciento acumulado enero-noviembre. Desaceleración ésta que por el nivel aún elevado no significa aún haber logrado un control inflacionario, pero sí haberse beneficiado de una menor presión sobre el nivel de precios debido, entre otros, a una reducción de la demanda (del consumo de los hogares) por la disminución de remesas y a la caída de los precios de las materias primas e insumos (como los de la construcción) y de los productos agrícolas, algunos de carácter estacional.

El incremento en precios de los alimentos en el Ecuador entre enero-septiembre 2008 fue 20 por ciento de acuerdo a la CEPAL. Los resultados a noviembre, incluidos los precios de los alimentos, señalan que la situación inflacionaria de la economía aún es de cuidado. Su comparación con la mayoría de economías relevantes de la región indica además que el origen de la inflación en el Ecuador, al mantener un ritmo de crecimiento superior a la del resto, tendría explicaciones que van más allá del incremento internacional en costos de las materias primas y precios de los alimentos.

En la tabla N° 2 se puede observar que el ritmo de crecimiento de este indicador económico es evidente, ya que en el año 2004 la inflación era del 1,95% y que en el año 2008 se ubicó en el 8.83%, haciendo hincapié que la tasa más alta registrada fue de este año. Este aumento se debe principalmente al alza de precios de varios productos alimenticios. Cabe mencionar que entre los productos que sigue su ritmo inflacionario dentro del sector de la construcción son: cemento, arena, ripio y hierro, según datos de los Boletines de Índices de Precios del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos y de los Boletines Técnicos de la Cámara de la Construcción de Quito.

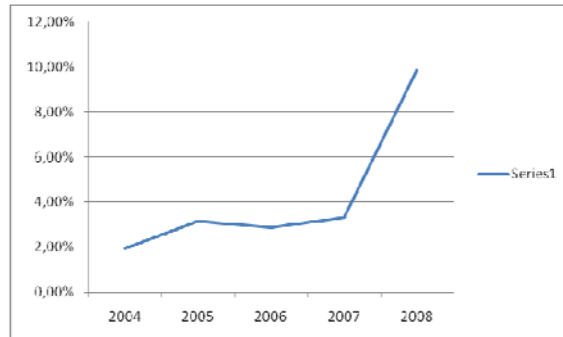
Tabla N° 2
Inflación anual de últimos 5 años

AÑO	PORCENTAJE
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

En el gráfico N° 3 se puede observar la evolución de la inflación, cuando en el año 2004 fue de 1.95%, en el 2005 alcanzó un 3.14%, para volver a decrecer al 2.87% en el 2006, en el 2007 un notable 3.32% y un 8,83% en el 2008, lo cual perjudica a la economía ecuatoriana, ya que esto significa que los precios siguen subiendo.

Gráfico N° 3
Inflación anual de últimos 5 años



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

La inflación y la tendencia a una recesión de la producción observada simultáneamente, estancamiento con inflación (estanflación) nos lleva a una primera observación: en la economía ecuatoriana actualmente existen síntomas del recrudecimiento de un problema de naturaleza estructural prevaleciente, agravado por una coyuntura internacional desfavorable.

Comentario:

En conclusión, a pesar de que este indicador es importante dentro del negocio, ya que si continúa el proceso inflacionario de los materiales de construcción se puede ver reducida la demanda de los mismos, al cierre del año 2008 la inflación se colocó en 8,83%, que significa un incremento del 165,96% con relación al año 2007, por lo que afecta la economía de los ecuatorianos; quienes se ven imposibilitados de comprar los productos para edificar sus obras. Este indicador representa una amenaza para la ferretería porque puede reducirse las ventas del negocio.

2.1.1.2 LA DOLARIZACIÓN

Indudablemente, una profundización de los desequilibrios referidos y la consecuente reducción de flujos de divisas (dólares) al país y de los fondos de ahorro del sistema, pondrían en serio riesgo la vigencia de la dolarización. Desde este punto de vista, se puede inclusive argumentar que en lugar de llegar a una eliminación forzosa de la dolarización, mientras existan reservas, el Gobierno debería regresar a la moneda nacional ahora mismo. De no hacerlo, la inflexibilidad cambiaria de la dolarización, con un dólar que se aprecia frente al resto de monedas, reduciendo la competitividad de los bienes y servicios ecuatorianos de exportación, acentuaría nuestro déficit comercial abonando a la reducción de circulante en el país con mayores consecuencias. En otras palabras, llegar a un abandono forzoso de la dolarización, sin reservas internacionales, además de pulverizar la confianza en los nuevos sucres a recibir, exacerbaría la intolerancia al cambio, con dramáticas consecuencias en términos de caída de la producción, empleo e ingresos.

Empero, aparte del costo político de un cambio de esquema monetario, llegar a implementarlo sin antes haber aplicado verdaderos correctivos a las causas del problema constituiría un “suicidio”. Con o sin dolarización, la política económica debe dirigirse con fuerza, primero, a controlar las causas coyunturales, internas y externas de los desequilibrios y simultáneamente a aplicar las reformas estructurales que permitan consolidar un proceso no solo de recuperación, sino de justicia social y desarrollo sustentable a futuro. La incertidumbre derivada de la evolución referida hasta aquí y el hecho de que el presupuesto General del Estado no sería aprobado, sino hasta después de las elecciones generales de 2009, seguramente han incidido para que el Gobierno Nacional tome la decisión de no presentar las metas económicas del próximo año,

señalando que trabajará con los indicadores macroeconómicos del Presupuesto codificado a julio de 2008.

Es decir que según el Ministerio de Finanzas las metas para 2009 serían: inflación 9.2 por ciento, crecimiento del PIB 3.1 por ciento, un precio del crudo de USD 85,40/barril y una producción petrolera anual de 185.8 millones de barriles. Estas metas se vuelven de hecho irrelevantes por la menor demanda de petróleo, dada la recesión ya advertida globalmente, de la que no están ausentes los países con los que Ecuador comercia y desde donde provienen la mayoría de los ingresos petroleros y las remesas de ecuatorianos. La directa correlación existente entre los ingresos petroleros, las remesas de emigrantes y el PIB, inhabilitarían lo planteado por el Ministerio de Finanzas para el próximo año 2009.

Comentario:

En conclusión, la implementación del esquema de dolarización permitió la estabilidad económica del país durante estos 8 años, toda vez que este esquema monetario requiere de divisas para su sostenimiento, se ha visto afectado por la crisis mundial, a esto se suma la caída de los precios del barril del petróleo en el mercado internacional, lo cual desencadena un escenario desfavorable de las exportaciones; y, una disminución de las remesas por el aumento de la tasa de desempleo de los países de residencia de los ecuatorianos.

2.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios

producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos.

Es importante señalar que la tasa de crecimiento de la economía se la calcula siempre en términos reales, esto es, el incremento de los volúmenes de producción, lo que significa que se elimina el efecto de la inflación. Igualmente, es fundamental diferenciar en el caso ecuatoriano a la economía no petrolera de la petrolera, pues, la no petrolera es la que sustenta el empleo interno, en tanto la economía petrolera, intensiva en capital, apenas capta algo más del 0.4% de la Población Económicamente Activa. El Producto Interno Bruto (PIB) en el segundo trimestre de 2008 reportó un crecimiento de 2.40%, mientras que frente al mismo período de 2007 el crecimiento fue de 8.8%.

Con relación al PIB no petrolero por sector de la construcción:

El sector de la construcción es considerado motor dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales y comerciales de un país. El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura, básica, vial, recreación, deportes y edificación; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda. Según el último reporte del Banco Central del Ecuador una de las actividades económicas que determinaron el crecimiento del PIB fue el sector de la construcción cuya tasa de crecimiento registro (9.53%), manteniendo la tendencia

registrada desde el inicio de la dolarización. Con relación al segundo trimestre de 2007, este sector tuvo un repunte del 21.3%. Según una encuesta realizada a 120 empresas del sector, en el segundo trimestre de 2008, reportan un crecimiento de alrededor del 13%, mientras que el valor total facturado en cada mes apuntó un 7%.

La producción total de cemento, por ejemplo, se incrementó en 11,11%. La industria cementera, como Holcim, reportó un porcentaje del 11,29% y Lafarge, 18,93%. En términos semestrales, la producción total de cemento del primer semestre de 2008 fue superior en 10,37% respecto a igual período del año anterior.

El sector es un importante componente del PIB nacional. Durante el período 2004 al 2008, su participación en el PIB total llegó a niveles del 8.0%, en promedio, según cifras del banco central, lo anterior se puede observar en la tabla N° 3:

Tabla N° 3
Participación de la Construcción en el PIB total

AÑO	PIB TOTAL (millones de dólares)	PIB CONSTRUCCIÓN	PIB CONSTRUCCIÓN EN % PIB	% DE CRECIMIENTO REAL
2004	19.572,23	1.673,00	8,55%	2,50%
2005	20.747,18	1.795,97	8,66%	5,80%
2006	21.555,47	1.832,01	8,50%	4,70%
2007	22.126,62	1.914,45	8,65%	4,10%
2008	23.066,81	2.048,46	8,88%	2,60%

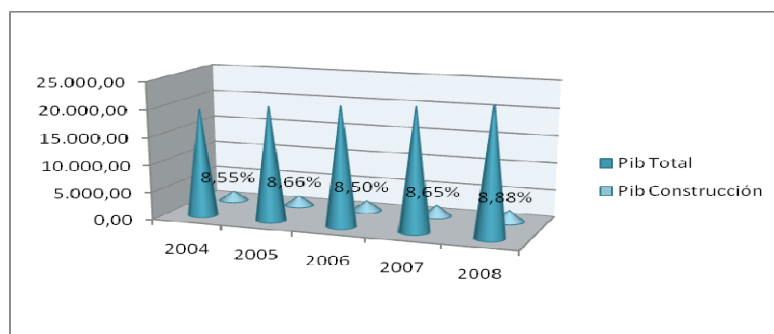
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

El sector de la construcción es fundamental en el país, gravita en un 60%

aproximado de todas las actividades. La participación del sector en el PIB debe estar en el 20% del total, además de contribuir a contrarrestar el déficit habitacional, de allí la importancia del sector. La ocupación de mano de obra, principalmente de la no calificada, una depresión en el sector de la construcción, lo primero que afecta es la mano de obra, afectando la política económica y social del Ecuador. El uso de la mano de obra debe estar en alrededor de unos tres millones de personas.

En el gráfico N° 4 se puede observar cual es el aporte por parte del sector de la construcción en la economía ecuatoriana; en el año 2004 el PIB de la construcción fue de 1.673,00 millones de dólares, con respecto al PIB total ocupa el 8.55%, adicionalmente se ve un incremento leve con respecto al año 2008 que fue de 2.048.46 millones de dólares representando un 8.88% del PIB total.

Gráfico N° 4
PIB Construcción con respecto al PIB Total



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

Comentario:

En conclusión, respecto a la evolución del PIB de la construcción, cabe destacar la recuperación que se viene produciendo desde el año 2004 como se muestra en el gráfico N° 4 y su importancia dentro del PIB nacional, es decir, este sector muestra un crecimiento del 9.53% en el

2008 con respecto al 2007, esto significa un ligero incremento, lo cual resulta favorable para el negocio porque se incrementa la demanda de los materiales de construcción por parte de las empresas constructoras.

2.1.1.4 BALANZA COMERCIAL

Aunque por los altibajos de los precios de las materias primas la balanza comercial ecuatoriana mostraba una marcada variabilidad, desde inicios de 2007 ésta había mantenido un superávit con tendencia creciente. Un desglose de la estadística refleja que el superávit se encontraba vinculado a la variación de los precios del petróleo.

Sin embargo, a pesar de haberse aún registrado en junio de 2008 un precio para el crudo oriente de USD118 por barril, esa tendencia parece terminar a mediados de año. El superávit de USD 707 millones registrado en mayo de 2008 cae a USD 250 millones en junio que es también inferior al del mismo mes de junio del año anterior.

Últimamente los precios registrados, bajo los USD 30/barril, son significativamente menores a los USD 118/barril de junio 2008. “Entre octubre y diciembre de 2008, el Estado recibiría USD 1.600 millones por exportación de petróleo, un monto pequeño frente a los cerca de USD8.000 millones a los que se hubiera llegado con un barril de USD 95 promedio de los primeros nueve meses del año. Entre enero y septiembre, los ingresos petroleros bordearon USD 9.195 millones” (Jaime Carrera, Observatorio de la Política Fiscal). Esta estimación, bajo supuestos similares de precio y volumen de producción, refleja la magnitud de ingresos petroleros que la economía en general y el sector público en particular perderían el próximo año (reducción a un tercio de lo estimado con USD 85,40/barril exportado en la proforma presupuestaria de 2009).

Aunque en términos presupuestarios lo señalado ya es grave, la situación externa toma caracteres de crisis al observar que la balanza comercial no petrolera mantiene un permanente deterioro desde inicios de 2007, cuando en enero marcó un déficit de USD 300 millones, déficit que se acentúa a partir de mediados de 2008 cuando rebasa los USD 700 millones mensuales promedio.

La Balanza Comercial el año del 2006, registra un déficit de USD 239,10 millones, la misma que al ser comparada con el saldo a septiembre del 2008, registra también un déficit de USD 876,48 millones, como se puede observar en la tabla N°4. Este resultado se debe a que se dio un mayor incremento en las importaciones que en las exportaciones; a su vez el déficit de la balanza comercial acelera una depreciación o exigiría una devaluación de la moneda (del tipo de cambio real) lo que nuevamente impacta sobre los ingresos reales de los consumidores, volviendo a favorecer a los poseedores de los productos (importadores y comerciantes) agravando más la distribución desigual de los ingresos; en conjunto más desigualdad y menor bienestar.

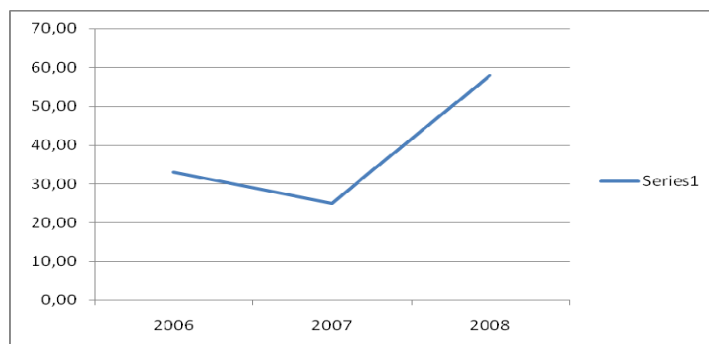
Tabla N° 4
Balanza comercial no petrolera

AÑO	SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL NO PETROLERO (millones de dólares)	IMPORTACIONES TOTALES (millones de dólares)	IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA CONSTRUCCIÓN (millones de dólares)	% DE IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA CONSTRUCCIÓN
2006	-239,10	1.066,00	33,00	3,10%
2007	-685,75	1.729,40	38,74	1,65%
2008	-876,48	1.875,09	57,97	3,09%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

En el grafico N° 5 se puede observar cual ha sido el comportamiento creciente de las importaciones de materia prima de construcción, este ritmo de crecimiento se debe al consumo que se presenta en este campo por parte de las constructoras. Las importaciones de materia prima para la construcción que se registraron en el 2006 sumaron 33.00 millones de dólares, que significa un incremento del 17% con relación al año 2007 (38.74 millones) y 50% con relación al 2008 (57.97 millones).

Gráfico N° 5
Crecimiento en las importaciones de materia prima construcción de 3 años



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

Comentario:

El gráfico N° 5 nos permite visualizar cual ha sido el comportamiento de las importaciones de materia prima de construcción, en lo que respecta a este factor éste incremento se ha producido principalmente para cubrir la demanda de materiales de construcción, es decir, el mercado ecuatoriano se decanta por productos del extranjero. El factor representa una amenaza para el negocio ya que se produce una mayor demanda por productos del extranjero y se dejaría de lado la producción nacional.

2.1.1.5 DEUDA EXTERNA

Por otro lado, en el último año, la deuda externa se sitúa por debajo de los 10.000.00 millones de dólares, lo que contrasta favorablemente en comparación con cifras de alrededor de los 12.000 millones de dólares de unos años atrás y cuya reducción se debe básicamente a la compra de los Bonos Global 2015 por parte del Gobierno ecuatoriano. Dicha deuda equivale a un moderado 39.31% del PIB y el servicio de la misma, ha caído en los momentos actuales a un 20.70%. En la tabla N° 5 se puede observar cual ha sido la evolución de la deuda y como acotación se ve reflejado una disminución.

Tabla N° 5
Deuda Externa de los últimos 5 años

DEUDA EXTERNA	2004	2005	2006	2007	2008
en millones de dólares	11.906,00	11.032,00	10.215,70	10.633,40	10.030,10
en % de PIB	39,31%	35,17%	24.70%	23.90%	20.70%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

Comentario:

La disminución de la deuda externa puede repercutir en el ámbito económico ya que al momento que se culmine de pagar, estos recursos que son destinados para el pago de la misma, el Gobierno aportaría al crecimiento del sector de la construcción mediante el impulso en la obra pública (que de acuerdo al Banco Central, representa el 80% dentro de la estructura de la actividad de construcción, el restante 20% lo constituye la obra privada). Entre las principales obras de construcción se encuentran:

las centrales hidroeléctricas, Mazar y San Francisco; y el aeropuerto de Quito. Sin embargo, el sector privado también se hace presente con importantes obras, tales como: hospitales, centros comerciales y centrales de generación hidroeléctrica.

2.1.1.6 EL SISTEMA FINANCIERO

La construcción es una actividad que demanda altos niveles de apalancamiento. Son varios los mecanismos a través de los cuales el sector obtiene financiamiento de acuerdo a la obra a realizarse: financiamiento de organismos internacionales para obras de infraestructura pública; crédito bancario para vivienda o edificaciones; operaciones de fideicomiso; o crédito directo otorgado por los constructores.

Como se menciona anteriormente, uno de los factores favorables para el crecimiento del sector ha sido el otorgamiento de un mayor monto de crédito, especialmente por parte de los bancos privados. Cada vez ha sido mayor la participación del crédito otorgado para vivienda dentro de la cartera bruta total del sistema bancario.

Tabla N° 6
Participación en Cartera Bruta Total del Sistema Bancario

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008
Comercial	62%	63%	58%	54%	53%
Consumo	28%	25%	26%	28%	29%
Vivienda	8%	9%	11%	11%	12%
Microempresa	2%	3%	5%	7%	6%

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborado: Mireya Acosta R.

Los préstamos dirigidos a la adquisición de vivienda y a la microempresa fueron los que más rápidamente crecieron en el 2007, seguidos por los de consumo y los destinados a las empresas para financiar su actividad productiva. Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, en el último año se financiaron cerca de 30 mil viviendas. La estabilidad económica, producto del esquema de dolarización, ha permitido que el sistema bancario vea atractivo entrar con fuerza a financiar la actividad.

Tabla N° 7
Tasa Comercial PYMES Referencial

FECHA	TASA PYMES
Mar-08	13,44%
Abr-08	13,16%
May-08	12,76%
Jun-08	12,47%
Jul-08	12,10%
Ago-08	12,05%
Sep-08	11,74%
Oct-08	11,57%
Nov-08	11,24%
Dec-08	11,13%
Jan-09	11,18%
Feb-09	11,21%

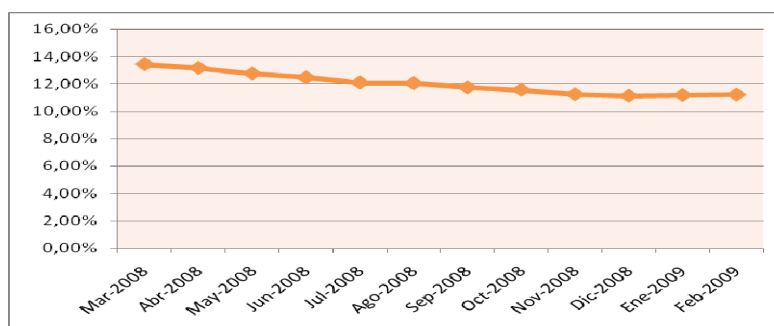
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

En cuanto a la tasa de interés, en la tabla anterior, a finales de febrero del 2009 se puede observar que la tasa comercial Pymes referencial es de

11,21% que en comparación con el mes de marzo del año 2008 la tasa era de 13,44%, su variación tiene una tendencia a la baja, lo que contrasta favorablemente para la adquisición de créditos dentro del sector de las microempresas.

En el gráfico N° 6 se observa cual ha sido la tendencia de la Tasa Comercial Pymes Referencial que corresponde a las operaciones de crédito dirigidas a actividades productivas, otorgadas a sujetos de crédito cuyas ventas ANUAL -es sean iguales o superiores a USD 100 mil, e inferiores a los niveles de ventas mínimos del segmento corporativo, y se puede observar que su tendencia es a la baja, lo que contrasta favorablemente para el sector microempresarial, ya que se puede contratar créditos para invertir en el negocio. La tasa es de 13,44% para marzo del 2008 con un cierre al final del mismo año de 11.13%; y, para el presente año la tasa para enero del 2009 es de 11.18% y en febrero con una tasa de 11.21%.

Gráfico N° 6
Evolución Tasa Comercial Pymes Referencial



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

Comentario:

En lo que respecta al escenario financiero se puede concluir que existe aspectos positivos que pueden repercutir en las decisiones de los

microempresarios y esto se debe básicamente por la disminución de las tasas de interés para éste segmento, la ventaja viene dada por la posibilidad de acceder al crédito, el mismo que sería canalizado para aumentar la productividad del negocio mediante inversiones estratégicas.

2.1.2 ESCENARIO POLÍTICO

El Ecuador en la actualidad cuenta con una estabilidad política momentánea debido al nuevo gobierno, situación que tiende a variar con frecuencia debido a las grandes olas políticas que buscan obtener provecho personal o que se encuentran sedientas de poder bajo la bandera de determinado partido político.

El Ecuador es un país que siempre ha sufrido por la inestabilidad política y por grandes escándalos de corrupción. La burocracia dorada fuerza predominante en nuestro país, busca el enriquecimiento y desarrollo únicamente de los sectores más poderosos del Ecuador con son los banqueros, bananeros, entre otros.

El sector político ecuatoriano no cuenta con credibilidad, pues este sector no ha manifestado ningún tipo de cambio a lo largo de los años, siempre se maneja con el discurso ya conocido de un mañana mejor sin conseguir algún tipo de resultados.

Los ecuatorianos estamos consientes que la construcción es un sector de suma importancia para el desarrollo económico y social, ya que constituye una fuerza económica que brinda empleo, ingresos económicos y grandes oportunidades de convenios internacionales.

2.1.3 ESCENARIO SOCIAL

2.1.3.1 POBLACIÓN

El Ecuador, de acuerdo a los datos del último censo de población, realizado en el año 2001, tiene una población de 12'090.804 habitantes. El 60,7% es urbano y el resto rural. Entre las dos regiones principales, la Costa está más poblada que la Sierra. En los últimos treinta años ha pasado de ser un país fundamentalmente rural a uno mayoritariamente urbano. Sin embargo, es preciso notar que desde los años noventa se desacelera el proceso de urbanización porque la relación campo ciudad en la última década se ha mantenido sin mayores variantes.

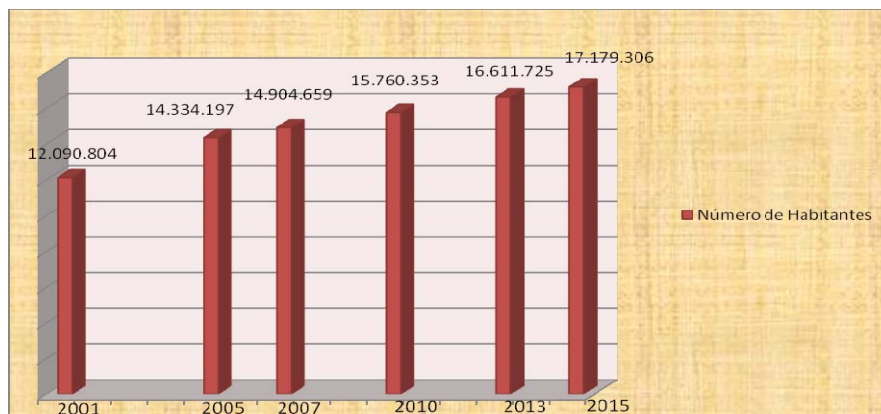
Sin embargo, especialmente en lo que se refiere a vivienda existe un mercado muy amplio y desatendido con demanda insatisfecha. Según los cálculos del VI Censo de Población y Vivienda, de cada 100 ecuatorianos, 16 poseen vivienda propia. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC- se ha generado un déficit de, aproximadamente, 200.000 unidades, en los últimos años. El déficit total de vivienda, según el Banco Mundial, era de 1'200.000 unidades (sumados el déficit cuantitativo y el cualitativo) en 1997. Consideremos que en el 2001, se contabilizaron 3'456.103 unidades habitacionales, de las cuales 2'048.000 son casa o villas y 282.000 son departamentos. El resto son construcciones precarias que muy posiblemente, no reúnen las condiciones mínimas de habitabilidad.

El crecimiento acelerado de la población en el país ha dinamizado la oferta y la demanda de la vivienda, especialmente en las grandes y medianas ciudades, lo que evidencia un déficit habitacional estimado de 1,2 millones de viviendas, es decir 500 mil en el sector urbano y 700 mil en el rural, pues el crecimiento de la población es de aproximadamente

2% anual, es decir que por cada 260 mil habitantes nuevos cada año, se requiere 58000 viviendas.

Los resultados parciales del VI Censo de población y V de Vivienda muestran un crecimiento poblacional algo menor al que se esperaba. Esta reducción en las proyecciones demográficas anteriores tendría su explicación, según algunas personas, en la gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país desde 1999³. Este fenómeno, derivado de la grave crisis económica que ha sufrido el país, determinará sin duda el comportamiento demográfico del Ecuador en los próximos 20 años, como se muestra en la gráfica N° 7:

Gráfico N° 7
Proyección de la Población



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado: Mireya Acosta R.

Comentario:

Cabe mencionar que este aspecto repercute en el negocio, ya que las ventas van direccionadas a construcciones, y si la población decide mejorar sus edificaciones o viviendas, invertirían en la compra de

³ <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticas.html>

materiales para construir, lo cual representa una oportunidad para el negocio.

- **Empleo**

El índice de empleo en el Ecuador cada año representa una tasa muy baja mientras que la tasa de desempleo cada vez muestra cifras más altas. Cifras que van de la mano con la tasa de migración a nivel anual.

En el Ecuador pocos son los profesionales que trabajan dentro de su área, la mayoría por la escasez de empleo y de ofertas laborales se han dedicado a otra actividad que de alguna manera ayude a la sobrevivencia y unos pocos han tenido la oportunidad de crear su propia fuente de empleo al poner un negocio o incursionar en una microempresa.

En el Ecuador el salario mínimo vital es de \$200 dólares americanos que en la actual situación económica por la que atravesamos es una suma irrisoria ya que la canasta básica se encuentra en 328.03 dólares americanos.

Los ecuatorianos hemos visto en otros países de preferencia europeos una mejor oportunidad laboral, donde contemos con un trabajo seguro y sobretodo con un salario mucho más justo.

La cifra estimada por el INEC señala un incremento de los niveles de ocupación para el período agosto 2007 – julio de 2008 del 10.37 por ciento, lo que daría un nivel de desocupación actual de alrededor del 7.5 por ciento. Empero, esta cifra ha recibido diversas observaciones y difiere de las estimaciones que con base en la metodología utilizada anteriormente señala una desocupación superior al 9 por ciento. En

cualquier caso, estos son niveles de desocupación o subocupación compatibles con la reducción de la actividad económica referida.

- **Tasa de Desempleo**

Tabla N° 8
Tasa de Desempleo

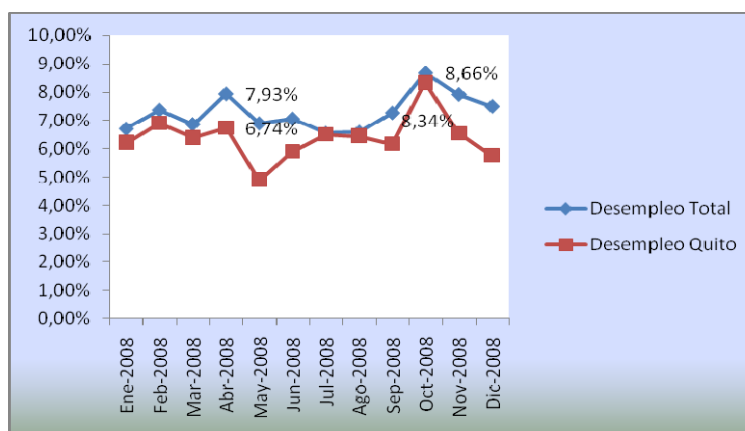
FECHA	Total	Quito
Ene-08	6,71%	6,21%
Feb-08	7,37%	6,90%
Mar-08	6,87%	6,39%
Abr-08	7,93%	6,74%
May-08	6,90%	4,90%
Jun-08	7,06%	5,90%
Jul-08	6,56%	6,50%
Ago-08	6,60%	6,45%
Sep-08	7,27%	6,16%
Oct-08	8,66%	8,34%
Nov-08	7,91%	6,54%
Dic-08	7,50%	5,76%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado: Mireya Acosta R.

En el grafico N° 8 se puede observar cual ha sido el comportamiento de la tasa de desempleo total y mensual de Quito en el período comprendido entre enero del año 2008 a diciembre del mismo año; la mayor tasa de desempleo registrada en el período fue de 8,66% en octubre del 2008

correspondiente a la tasa total, en comparación con la tasa de desempleo de Quito en el mismo mes fue también el más alto registrado (8,34%). Y la tasa mínima para el desempleo a nivel nacional fue en julio del 2008 (6,56%), y para Quito se registro una tasa de 5,76% en el mes de diciembre del período analizado.

Gráfico Nº 8
Evolución de la Tasa de Desempleo



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado: Mireya Acosta R.

Comentario:

La tasa de desempleo muestra una tendencia fluctuante en el período analizado de enero a diciembre del 2008, como se pudo observar en la grafica anterior, la tasa de desempleo máxima registrada fue en octubre, a nivel nacional fue de 8,66% y para Quito fue 8,34%, que en comparación no muestra mucha diferencia. Así, partir de este crecimiento en los meses siguientes se observa un decrecimiento de este indicador, lo cual resulta favorable tanto en el contexto nacional como local, ya que un aumento repercutiría en la economía de los ecuatorianos por la eminente falta de empleo.

2.1.3.2 MIGRACIÓN

Durante los últimos 5 años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Basta recordar que las divisas provenientes de la migración constituyen el segundo rubro de importancia luego del petróleo y que por otro lado, existen nuevos problemas sociales, psicológicos y culturales que afectan a la estabilidad de las numerosas familias que residen en el país.

El telón de fondo sobre el que se puede explicar la presencia de este fenómeno es sin duda el descalabro de la economía ecuatoriana registrado en el año 1998 que se expresa en la más grande crisis bancaria de este siglo y el posterior proceso de dolarización, una tabla coyuntural de salvación que no ha resistido las olas del modelo neoliberal. En estas condiciones de fragilidad económica, para muchas familias no les quedaba otra alternativa que migrar fuera del país, como un mecanismo rápido de captar divisas que permitieran capear la crisis expresada en la falta de oportunidades de trabajo y de esta manera establecer nuevas estrategias de tipo globalizado que son las que han permitido su sobrevivencia.

La emigración ecuatoriana de fines de los noventa marca cambios importantes en la tradición migratoria del país y sus consecuencias son muy grandes, no solo en la economía y cultura de las familias afectadas y sus comunidades, sino en todo el país. Su comprensión objetiva e integral ayudará no sólo al Ecuador sino a los países con quienes han tejido sus lazos de trabajo y de vida, a tratar más objetiva y efectivamente el tema migratorio y a pensar mejor en sus opciones políticas.

La magnitud y características del proceso migratorio en Ecuador y el consecuente envío de remesas han marcado la economía del país, a nivel macro y micro, y, pese a ello, más allá de la discusión teórica, salvo historias excepcionales de migrantes exitosos, no se han solucionado los graves problemas de pobreza y marginación.

A nivel macroeconómico, el principal impacto tiene que ver con los flujos de remesas, que representan el segundo rubro de divisas del país, después del petróleo. Por otra parte, las remesas han tenido un comportamiento estable en los últimos años, a diferencia del comportamiento volátil observado en las otras fuentes de divisas (exportaciones petroleras y no petroleras). Así, la magnitud y aparente estabilidad de las remesas, se han constituido en un contrapeso importante del déficit de la Balanza de Pagos, evitando el colapso del modelo de desarrollo aperturista y del sistema de dolarización.

Otro efecto macroeconómico importante de las remesas tiene que ver con el impacto agregado de las decisiones macroeconómicas sobre su uso. Se debe considerar que casi un millón de ecuatorianos recibe remesas, con un monto promedio de 175 dólares por envío. Las encuestas revelan que los receptores de remesas gastan mayoritariamente sus ingresos en bienes y servicios básicos y pagos de deudas (61%); casi un cuarto de los ingresos se invierte en negocios, ahorro, propiedades, y educación; y una proporción menor (17%) se gasta en bienes de lujo.

La participación de las remesas con respecto al PIB pasó del 5.6% en el año 2004 al 5,4% en el año 2008, es una muestra evidente de su importancia para la economía ecuatoriana. El flujo de remesas de los trabajadores que ingresó al país en el año 2008 ascendió a USD 2.821.6 millones, monto que equivale a una disminución de 8.6% con respecto a las recibidas en 2007 (USD 3.087.9).

Tabla N° 9
Relación Remesas/PIB

AÑO	REMESAS (millones de dólares)	REMESAS EN % PIB
2004	1,604.2	5,60%
2005	2,468.6	6,60%
2006	2,927.6	7,10%
2007	3,087.9	6,90%
2008	2,821.6	5,40%

Fuente: INEC
Elaborado: Mireya Acosta R.

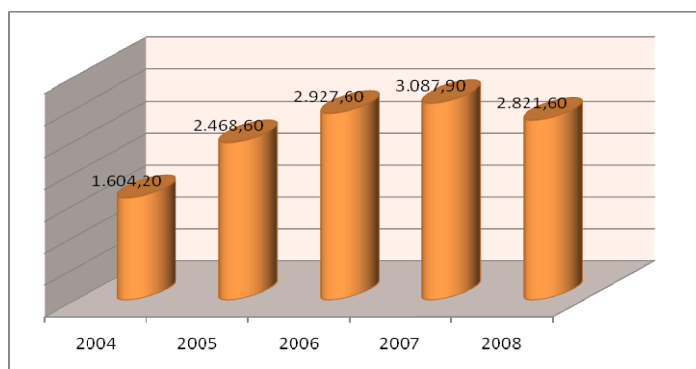
En el gráfico N° 9 se puede observar cual ha sido la tendencia de las remesas durante los últimos 5 años, como se puede deducir su tendencia ha sido a la baja, lo cual podría ser resultado de una variación en el gasto de los emigrantes ecuatorianos, debido a los efectos de la crisis económica que se vive tanto en los Estados Unidos de América como en España, que son los países originarios de los rubros más representativos de remesas.

Según el Instituto Nacional de Estadística de España, el desempleo de la población extranjera residente en dicho país creció en 9.3% en el año 2008, debido al impacto de la crisis financiera internacional, a la falta de liquidez y a la caída en los niveles de consumo. Estos factores estarían ocasionando el estancamiento de la actividad económica y el consiguiente aumento del desempleo, que en España alcanzó el 13,9% a fines de 2008, la tasa más alta de toda la Unión Europea.

Según fuentes oficiales de los Estados Unidos, las causas para la disminución de las remesas provenientes de dicho país se atribuiría a la

desaceleración de la economía, en especial del sector de la construcción (la mayor fuente de empleo para los emigrantes); a las mayores dificultades de llegada de indocumentados a USA y, a los problemas de encontrar empleo por parte de los emigrantes indocumentados, debido a los controles oficiales más estrictos.

Gráfico N° 9
Remesas de Trabajadores Recibidas
2005 – 2008
Millones de USD



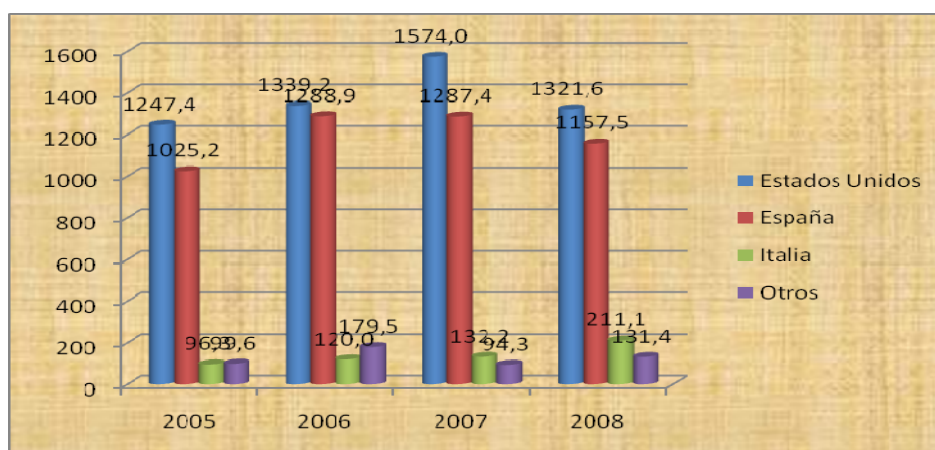
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mireya Acosta R.

En este contexto, las remesas de los emigrantes, según el INEC, se han convertido en un mecanismo importante de recursos externos, especialmente para los países de menor desarrollo relativo. Por un lado, la disminución de remesas de emigrantes, reduciría el consumo de los hogares, estaría afectando significativamente la compra de vivienda (según últimos informes de varias ciudades del país) y por esa vía, disminuyendo la presión sobre el nivel de precios y crecimiento del PIB. Pero por otro lado, dependiendo del ritmo con el que el Gobierno logre ejecutar la obra pública y llevar a cabo los programas de vivienda y dependiendo también de los cuellos de botella que se presenten en el sector de la construcción (disponibilidad de terrenos a precios no especulativos, acceso oportuno a materiales, insumos y mano de obra

calificada), el PIB tendería a aumentar y presionaría un alza de precios. La incertidumbre en este campo es grande.

Respecto al origen de las remesas en el último año, el 46.8% provienen de Estados Unidos, el 41% de España, el 7.5% de Italia y el 4.7% de otros países, evidenciando que la concentración de las remesas continuó en este año. Así, los Estados Unidos de América, España e Italia cubren aproximadamente el 95.3% del mercado de remesas, como se muestra en la gráfica N° 10:

Gráfico N° 10
Remesas de Trabajadores Recibidas por País de Procedencia
2005 – 2008
Millones de USD



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado: Mireva Acosta R.

El fenómeno de la migración continúa siendo nacional, de tal manera que durante el año 2008 las provincias que mayor flujo de remesas recibieron fueron: Guayas, Azuay, Pichincha, Cañar y Loja, que en conjunto suman alrededor de 74.3% el total. La participación de las remesas por regiones, es el siguiente: Costa 41.4%, Austro 31.9%, Sierra 24.3% y el Oriente 2.4%.

Comentario:

Las remesas juegan un papel importante dentro de la economía ecuatoriana, ya que el ingreso que perciben los ecuatorianos por parte de los migrantes podrían ser canalizados para la compra de materiales de construcción, lo que sería una oportunidad para el negocio. Por otro lado si las remesas disminuyen se esperaría una reducción de la calidad de vida de las familias que reciben remesas desde el exterior, lo cual representa una amenaza para la empresa.

2.1.4 ESCENARIO TECNOLÓGICO**• INTERNET Y COMERCIO ELECTRÓNICO**

La aparición de la Internet comercial y del comercio electrónico, puede acelerar la expansión del negocio, con la apertura de nuevas sucursales. Así, puede crear tiendas virtuales, con las que se puede conseguir ampliar el catálogo de productos, ya que se puede disponer de información de referencias muchas de ellas bajo pedido, sin presencia física en la ferretería.

Comentario:

La competencia por las nuevas tecnologías debe ser total si tomamos en cuenta que en la actualidad el negocio podría expandirse todavía más con el advenimiento del comercio electrónico, ya que le permitiría realizar ventas por internet y captar más clientes. Posteriormente esta opción le permitiría automatizar sus procesos internos y optimizar el tiempo de sus empleados.

- **EL HORMIGÓN TRANSLUCIDO⁴**

Es probable que en los próximos años, la construcción de las casas y edificios se realice con un nuevo material, **EL HORMIGÓN TRANSLUCIDO**; este producto permite levantar paredes casi transparentes, es más resistente, más estético y menos pesado que el cemento tradicional y permite el ahorro de materiales de acabado (como yeso, pintura y barniz) y posee la misma utilidad. Su fabricación es igual a la del concreto común; con este nuevo concreto se pueden introducir objetos, luminarias e imágenes, ya que tiene la virtud de ser translucido hasta 2 metros de grosor sin distorsión evidente.

VENTAJAS:

- Su alta resistencia y sus facultadas estéticas hacen que tengan gran aceptación tanto en la arquitectura como en la construcción, a más de lo estético, es que permite un ahorro notable de la luz eléctrica al facilitar el paso del 70 % de luz natural.
- Minimiza los costos de mantenimiento, ya que tiene una vida útil en condiciones normales de 50 años.
- Valioso en las construcciones de edificios ecológicos, ya que posibilitaría la moderación e incluso la mitigación del paso del calor.
- Para la utilización en la construcción de casas ubicadas en zonas huracanadas o sísmicas, se comportará igual que emplear el concreto tradicional, porque no cambia su naturaleza y ambos son quebradizos y por lo general no presentan tanta resistencia a los terremotos; en caso de los huracanes, su resistencia es más alta.

⁴ Diario Hoy, mayo 27 del 2008

- En cambio una de las desventajas (si la queremos llamar así), por su alto grado de transparencia, las estructuras internas de la construcción quedan a la vista, lo que al cabo de un tiempo podría resultar antiestético; pero, con un buen acabado, los hierros de las columnas y otros materiales puedan ser agradables para la vista; por ser natural y muy orgánico.

Comentario:

La tecnología tiene sus repercusiones tanto en aspectos positivos como negativos para el negocio, en el primer caso se resaltaría como aspecto positivo el apareamiento de nuevos productos con menores costos y asequibles para el público en general; y, como punto negativo se reduciría la demanda de los productos de la ferretería.

2.1.5 ESCENARIO AMBIENTAL

El Medio Ambiente es responsabilidad de todos, es por este motivo que se hace imprescindible crear conciencia en todas las empresas, a continuación se menciona algunas recomendaciones para el cuidado del mismo:

- Utilizar papel si es estrictamente necesario (proteger a nuestros árboles es nuestro deber así como reciclar).
- Utilizar equipos de computación, eléctricos y electrónicos en general que tengan el sello de ahorro de energía.

Comentario:

En el ámbito del cuidado del medio ambiente es importante destacar que el negocio deberá tomar en cuenta estas recomendaciones como una medida de protección, esto representaría una oportunidad para el negocio porque se reduciría costos en equipos y materiales que son utilizados por la empresa.

2.2 MICROAMBIENTE

2.2.1 MERCADO

El mercado de ferretería en Ecuador está creciendo constantemente. Las importaciones juegan un papel muy importante debido a que el consumidor ecuatoriano se decanta por los productos extranjeros, guiado básicamente por sus precios más baratos y más larga duración. Por otro lado, el acabado final es una de las características del producto que junto al precio influyen en la decisión de compra del cliente final.

La primera característica que es necesario destacar del mercado de ferretería ecuatoriano es su atomización. En todo el Ecuador existen más de 4000 locales dedicados a la venta de materiales para la vivienda, según José Centeno, presidente de la Cámara de la Construcción de Guayaquil⁵. Si bien el poder de compra de cada una de estos pequeños locales es reducido, en su conjunto su importancia resulta de gran importancia.

La mayoría del mercado ecuatoriano de materiales de construcción se ve cubierto por grandes distribuidores procedentes de diversos países. En cuanto a la producción local, a pesar de ser de buena calidad, no está preparada para hacer frente a niveles de producción masivos y menos

⁵ Diario Hoy, octubre 31 del 2007

aún para abastecer a toda la demanda de este sector, lo cual se debe principalmente al reducido tamaño de sus empresas.

En el siguiente gráfico se encuentran las empresas más grandes que conforman el mercado de materiales de construcción en el país.

Gráfico N° 11
Empresas de Materiales de Construcción



Fuente: SRI
Elaborado: Mireva Acosta R.

2.2.2 CLIENTES

La ferretería atiende a dos clases de segmentos, en el primero encontramos a personas particulares los cuales llegan a comprar artículos de ferretería, si consideramos que los artículos referidos están en un promedio de entre USD 10 y 200 dólares, y que la mayoría son compras para remodelación o construcciones nuevas podemos inferir que este tipo de clientes pertenece a un sector de clase media, lo cual se convierte en fortaleza para captar a un cliente que compra por volumen sin tanto problema por el precio. El segundo tipo de clientes son empresas constructoras, profesionales, entes gubernamentales y pequeños

constructores. En la tabla N° 10 se puede apreciar el porcentaje aproximado de ventas que representan estos dos segmentos de clientes dentro de la ferretería:

Tabla N° 10
Relación Clientes/Ventas en el 2008

N°	CLIENTE	% VENTAS
1	CONSUMIDOR FINAL O CLIENTE PARTICULAR	67,02%
2	MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A.	12,53%
3	SALAZAR BYRON ARQ.	3,60%
4	NELSON MEDINA	2,79%
5	FUNDACIÓN SEMBRAR ESPERANZA SEMBRES	2,64%
6	LIC. ANA LUCIA BENÍTEZ	2,39%
7	ING. GERMÁNICO MOLINA	2,25%
8	RIPCONCIV CONSTRUCTORES CIVILES CIA. LTDA.	2,10%
9	CEVALLOS ÁGUILA JOSÉ	1,78%
10	TAIPE TERCERO GILBERTO FROILÁN	1,56%
11	COOP. V. CAM. DEL INCA QUITUMBE	1,34%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La cartera de clientes actuales de la empresa, en los últimos años ha ido creciendo, Ferretería Palacios Franquiciado Disensa busca mantener satisfechos a los clientes ofreciéndoles los mejores precios y productos del mercado. Los clientes actuales de la empresa representan aproximadamente el 90% de los ingresos netos de la empresa.

2.2.3 PROVEEDORES

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa está en capacidad de ofertar más de 10.000 artículos para satisfacer la demanda de una amplia variedad de necesidades de los clientes, lo cual es ventajoso porque tanto comprador de empresa o particular ahorra tiempo al momento de compra, al hacerlo en un solo lugar. La totalidad de los productos ofertados por la ferretería pertenecen a los siguientes proveedores que tienen gran aceptación en el mercado y están dentro de la lista de proveedores de la Franquicia Disensa, como se muestra en la tabla N° 11:

Tabla N° 11
Relación Proveedor/Compras en el 2008

Nº	PROVEEDOR	% COMPRAS
1	DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE DISENSA S.A.	96,34%
2	ETERNIT ECUATORIANA S.A.	1,39%
3	DIMPOFER CÍA LTDA.	0,50%
4	MEGAPROFER S.A.	0,40%
5	IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.	0,31%
6	INCOMO	0,25%
7	PROMESA	0,21%
8	INTACO ECUADOR S.A.	0,17%
9	CESA	0,16%
10	PINTURESAS	0,11%
11	PINTURAS CONDOR S.A.	0,10%
12	COFERCO	0,08%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Los proveedores con los que trabaja la ferretería son sinónimos de calidad y garantía lo que viene a fortalecer una imagen de excelencia y confiabilidad a la empresa, porque cada artículo tiene su respectiva garantía.

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa al momento de firmar el contrato con el Sistema de Franquicia Disensa se comprometió a vender en forma exclusiva los productos de esta marca por esa razón esta en la obligación de comprar únicamente productos que conforman la denominada canasta Disensa, es decir, no puede vender productos de proveedores que sean competencia para la franquicia. VER ANEXO 1.

2.2.4 COMPETENCIA

El mercado competitivo de materiales de construcción es muy fuerte, al configurarse actualmente como uno de los sectores más demandados por el sector de la construcción. En cuanto a la competencia de la empresa objeto de análisis, según la experiencia que ésta ha obtenido en su operación, puede afirmarse que el gran porcentaje de competidores directos son los franquiciados, ya que las ferreterías aledañas no comercializan el cemento rocafuerte, por lo cual las pocas ferreterías vecinas no representan una preocupación para la empresa.

En cuanto a la competencia nacional hay alrededor de 500 franquiciados en el Ecuador⁶. La competencia no sólo se da a nivel de marca, ya que también se establecen parámetros como la tecnología, la publicidad, la calidad del servicio, y sobre todo la forma de llegar al cliente.

⁶ Diario Hoy, octubre 31 del 2008

- **PRINCIPALES COMPETIDORES**

Al analizar la competencia en este tipo de negocio debemos conocer a los competidores, saber sus fortalezas y debilidades, investigar sobre la localización, características de los productos que comercializan, precios, calidad, eficacia en la distribución, cuota en el mercado y sus políticas comerciales, entre otras.

Identificar a los líderes en el sector y la importancia que tiene dentro de los clientes potenciales para la empresa, además en la actualidad es necesario tomar en cuenta la globalización de la economía, el avance tecnológico en las telecomunicaciones y el comercio electrónico, entre otros.

- **MARCA**

Respecto a este tema la empresa comercializa variedad de marcas en las que podemos destacar las siguientes: Disensa, Holcim Ecuador, Acería del Ecuador (Adelca), Andec, Hidalgo e Hidalgo, Ideal Alambrec, Constructora Norberto O., IPAC, Novacero, Lafarge Cementos, además productos de elaboración nacional y otros productos que se importan de Estados Unidos y se comercializa bajo la marca Disensa.

- **PRECIO**

En cuanto al precio este cumple papel elemental en este tipo de negocios debido a que las compras se la realizan en grandes volúmenes en este caso unidades, las empresas que lideran el mercado por sus precios son empresas que están ubicadas en algunas ciudades del Ecuador o forman

parte de multinacionales con filiales en el Ecuador como es el caso de la Franquicia Disensa.

2.3 PROCESOS INTERNOS

2.3.1. DEPARTAMENTO FINANCIERO

En el departamento financiero actualmente funciona con dos personas la contadora y la auxiliar contable, en este departamento se realiza el control y registro de todas las transacciones económicas que se realizan cada día en la empresa, se analizan movimientos contables originados por la comercialización y su efecto en las cuenta de activo, pasivo y patrimonio.

En esta área se trata de obtener una buena planificación financiera que brinden conceptos y asesorías financieras a la gerencia para la toma de decisiones.

2.3.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa es una empresa de carácter familiar cuya administración es realizada por los dueños, a continuación se detalla los puntos relevantes de esta área:

- **SERVICIOS GENERALES**

PROCEDIMIENTOS:

1. Se reciben las facturas que se van a cancelar.
2. Se separa las de pagos urgentes.

3. Se autoriza el orden de pago de las mismas, la contadora emite el cheque.

- **RECURSOS HUMANOS**

PROCEDIMIENTOS:

1. El procedimiento para la contratación del recurso humano es directo, simplemente se aprueba al personal por parte de los dueños.
2. El gerente le brinda la oportunidad de capacitación e incentivos para promover un adecuado ambiente laboral.

2.3.3. DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este departamento esta a cargo de la subgerente y una vendedora, aquí se realiza todo el proceso de selección de proveedores pues se tiene que comprar los productos a un buen precio para poderlos revender después y no subir del precio fijado por el Sistema de Franquicia. También se encarga de los métodos y estrategias publicitarias para poder dar a conocer a la empresa, sus productos y el servicio que brinde a sus clientes. Además contribuye en la recaudación de las facturas vencidas y por cobrar, pues una tarea complicada un mercado tan competitivo.

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa realiza únicamente ventas al contado y la mayoría de ellas son en efectivo, esto se debe a que la mayor parte de sus ingresos provienen de ventas al detalle, aunque también realizan al mayoreo.

Elaboran y expiden facturas y notas de consumo si les son requeridas, sin embargo, muchos clientes que hacen compras al por menor no piden

nota, entonces ésta no se realiza, y además no se lleva un control de toda la mercancía que se va vendiendo, por lo que se puede decir las ventas no se registran y de las únicas que se sabe exactamente cuánto se vendió son aquellas en las que si se expidieron facturas y notas, ya que la facturación se lo realiza en el sistema computarizado.

El procedimiento de comercialización de la ferretería a clientes particulares es el siguiente:

1. Recepción amable y cortés del cliente al ingresar al establecimiento.
2. Negociación u ofrecimiento de productos.
3. Recolección de las necesidades del cliente.
4. Facturación en el sistema computarizado.
5. Cancelación de factura en caja.
6. El retiro de mercadería se hace en despacho de bodega.

Cuando la venta es para empresas (construcción, profesionales, entes gubernamentales y pequeños constructores), el procedimiento es el mismo con la diferencia de que generalmente después de la recolección de necesidades, se consulta al dueño para el otorgamiento de crédito y lograr realizar la venta.

2.3.4. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Este departamento esta conformado por tres personas, el chofer, ayudante de chofer y bodeguero, quienes trabajan conjuntamente con el departamento de ventas, quien coordina los despachos según se sigan realizando los pedidos. Las personas se encargan de la clasificación y el

orden de la bodega, también de las distintas entregas a los lugares que solicitan los clientes, que por lo general son en las construcciones que están realizando.

2.4 MÉTODO FODA

- **ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNOS**

Perfil del ramo: Comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción y ferretería en la ciudad de Quito.

Una de las principales oportunidades externas aplicables al negocio es el crecimiento en el poder adquisitivo de la población en general, ya que de esta forma el sector comercial cuenta con un impulsor para su desarrollo.

El poder económico de los compradores del negocio por lo general es de nivel medio a alto, ya que acuden a realizar compras desde amas de casa hasta participantes del mercado de la construcción como son constructoras o profesionales de la construcción.

El sector ferretero no muestra un crecimiento significativo en el próximo año; sin embargo, el sector de la construcción esta creciendo en forma acelerada en estos últimos años. Al buscar el ahorro en costos, las ventas del sector ferretero se ven disminuidas a nivel industrial, mientras que a nivel doméstico la gente prefiere realizar gastos de reparación únicamente en lugar de hacer gastos de compra o sustitución, por lo que las ventas al por menor al público permanecen constantes al haber cada vez más viviendas.

La expansión de nuevas sucursales de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, ya que se puede aprovechar de la imagen ya

creada por la ferretería, lo que se lograra es una potencialización de la imagen de la empresa con los respectivos beneficios que conlleva esta situación. Desde el punto de vista de comercialización de la empresa como ferretería, brindara una mayor cobertura de mercado y difusión de la imagen de la empresa.

Las nuevas formas de comercialización representan una oportunidad para el negocio, implican adecuados sistemas de información, con el fin de que se conozcan las necesidades del cliente y se abastezca sus demandas.

La política gubernamental para apoyo a la vivienda que permite que la empresa se beneficie de programas como los focalizados hacia la construcción. Una buena oportunidad para el negocio, ya que se incrementara al demanda de los productos que comercializa la ferretería. Además, el crecimiento demográfico constituye otra oportunidad porque más familias demandan vivienda y esto implica la compra de materiales de construcción y un aspecto positivo para el negocio.

Una de las principales amenazas externas es que al incrementarse las facilidades para emprender negocios pequeños en Ecuador es común que constantemente surjan nuevos competidores en el mercado, ya que el giro de la empresa es atractivo para los emprendedores, al haber un bajo índice de pérdidas y no ser un negocio donde se requiera de personal especializado en el área.

El proceso de apertura comercial y la globalización que el gobierno impulsa para lograr levantar la economía y lograr el despegue económico que se necesita, por consiguiente esto podría ocasionar que muchos inversionistas se instalen con sus propias casas distribuidoras y eliminen los intermediarios lo que traería desastrosas repercusiones para la empresa, ya que el negocio participa en el mercado como intermediario.

La competencia dentro del ramo ferretero poco a poco ha ido tomando fuerza, a medida que las empresas se van sentando en el mercado y ya tenemos ejemplos de ferreterías que se han establecido recientemente cerca de nuestro punto geográfico, lo cual en un futuro, acarrearían problemas. Adicionalmente, las altas tasas impositivas en nuestro país también representan una amenaza, ya que esto disminuye la utilidad del negocio.

El gran uso de tecnología que hacen que se creen nuevos productos con más bondades para el cliente, referentes a peso, calidad, frescura, durabilidad, y sobre todo, que se adapte a los requerimientos de las construcciones actuales.

• **ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS**

Por tratarse de una empresa familiar no hay necesidad de reclutar personal externo para atender el negocio, ya que inclusive son los propietarios los encargados de manejarlo. Este factor es importante ya que muestra que existe confiabilidad en cuanto al manejo de los recursos con que se cuenta.

La ventaja de lo mencionado anteriormente es que los propietarios conocen a fondo su negocio a la vez que tratan directamente con sus clientes y procuran cubrir de la mejor manera posible las demandas de los mismos, ya que saben que esto reeditarán en mayores utilidades para ellos directamente. Sin embargo, este punto tiene una contraparte: debido a la confianza familiar no se aplica un control y/o políticas adecuadas al negocio que permitan conocer la situación real de la empresa. Por ejemplo podemos decir que no existe un sistema de control de inventarios, un sistema de control de caja, políticas de ventas, un sistema

contable confiable y un sistema de facturación bien establecido (conforme a la ley).

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa al manejar una gran cantidad y variedad de artículos, necesita de instalaciones amplias que presten las condiciones óptimas para que el personal de bodega se desplace normalmente y puedan acomodarse los artículos con todas las condiciones que estos requieran, lo cual facilitaría el despacho ágil, este se ha constituido en una debilidad para la ferretería.

Otra de las principales fortalezas del negocio es que debido a que se trata de una empresa familiar fundada hace 18 años en la ciudad de Quito, ya cuenta con cierto posicionamiento dentro del mercado. Asociado a esto, el factor de la ubicación del negocio es clave en el éxito del mismo, ya que se encuentra cerca de una de una de las principales vías de la ciudad de Quito, con fácil acceso y próximo a muchos establecimientos.

La distribución de los productos del Sistema de Franquicia Disensa es otra fortaleza para la ferretería porque esta marca es sinónimo de calidad y garantía para el cliente, razón por la cual la empresa ofrece una gama de productos de ferretería y construcción, cabe destacar que el producto estrella es el cemento rocafuerte.

Otra ventaja del negocio es que al haberse constituido con recursos familiares, específicamente el activo fijo, no se efectúan desembolsos por gastos como arriendo que actualmente es elevada.

Cuadro N° 2
Análisis FODA Ferretería Palacios Franquiciado Disensa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa posicionada en el mercado. • Ser distribuidor del Sistema de Franquicia Disensa. • Buena relación con proveedores y clientes. • Compromiso de los propietarios con la empresa. • Posee de un sistema automatizado. • Reconocimiento de los clientes por la alta calidad y los bajos precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector de la construcción. • Buena ubicación del negocio. • Bajo grado de deterioro de los productos comercializados. • Expansión de nuevas sucursales. • Las nuevas formas de comercialización. • La política gubernamental para apoyo a la vivienda. • Crecimiento demográfico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Administración empírica del negocio. • Falta de información para la correcta administración del negocio. • Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento del negocio. • Dificultad de implementación de un control interno adecuado al negocio por tratarse de una pequeña empresa familiar. • Insuficiente capacidad instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero. • Competencia desleal. • Globalización. • Altas tasas impositivas. • Desarrollo acelerado de la tecnología.

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
 Elaborado: Mireya Acosta R.

- **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE**

La Ferretería Palacios Franquiciado Disensa para que cumpla con su visión se propone a continuación los objetivos y estrategias que deberán implementarse en las áreas identificadas del negocio:

- **ÁREA FINANCIERA**

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Incrementar la rentabilidad en un 10% en los próximos 5 años.
- Tener un plazo de recaudación de las cuentas por cobrar de 30 días.
- Incrementar las utilidades anuales de la empresa en un 10%.
- Aumentar los ingresos con la comercialización de los productos de la canasta Disensa.
- Llevar un mejor control en las cuentas por pagar en cuanto a vencimientos y plazos de crédito establecido por los proveedores.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Aumentar las ventas de todos los productos ya sea controlando bien vendedores o haciendo visitas a nuevos clientes que requieran de nuestros productos.
- Realizar ventas con cheques posfechado a clientes nuevos y clientes morosos.
- Establecer una persona para la gestión de cobranzas, realice llamadas telefónicas o visitas si fuera el caso para recaudar el valor de las facturas al vencimiento.

- Definir un solo día de pago a proveedores con esto se podría tener un presupuesto exacto de los flujos a generarse cada semana.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Establecer una imagen organizacional de la empresa ante los clientes y proveedores.
- Asignar adecuadamente cada una de las tareas y responsabilidades de cada departamento en la empresa con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia de la misma.
- Reducir el tiempo de espera de los clientes.
- Mejorar la atención al cliente en todas las áreas de la empresa.
- Capacitar e incentivar a los empleados que colaboren en las distintas áreas.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Buscar transmitir a sus clientes su imagen organizacional por medio de la elaboración de su plan estratégico anual, en el cual se detallará claramente la visión y misión de la empresa así como sus objetivos en las diferentes áreas.
- Se establecerá claramente la visión y misión de la empresa así como sus objetivos en las diferentes áreas.
- Se establecerá puntualmente las funciones de cada uno de los empleados de la empresa para evitar de esta forma errores involuntarios y confusión en las tareas asignadas.

- Se proporcionará un servicio más eficiente en la entrega de los productos desde las bodegas de la empresa hasta el cliente, mediante la planificación diaria de las rutas de entrega del camión.

- **ÁREA DE VENTAS**

OBJETIVOS DE VENTAS

- Diversificar la cartera de productos en un 5% para de esta manera ser más competitivo en el sector comercial de materiales de construcción para los próximos 5 años.
- Implementar un presupuesto anual para la publicidad de la empresa.
- Realizar una vez por año el análisis de mercado para conocer el porcentaje de aumento o disminución de la demanda.

ESTRATEGIAS DE VENTA

- Diversificar la cartera de productos a mediano plazo debido a que el mercado se encuentra en un constante crecimiento lo que va a permitir aumentar los productos para esto se llevará a cabo un estudio financiero para determinar las ventajas y desventajas de los productos de la canasta Disensa del Sistema de Franquicia que en la actualidad son muy cotizados por los clientes.
- El presupuesto asignado para la publicidad será entregado de forma anual y ayudará para que las personas conozcan la empresa y sus productos se por medio de catálogos inserta en revistas del sector de la construcción del país o por medio de flayers entregado a los clientes actuales y a diferentes empresas del sector.

Cuadro N° 3 Matriz de Estrategias de Ferretería Palacios Franquiciado Disensa

	OPORTUNIDADES							AMENAZAS				
	Crecimiento del sector de la construcción.	Buena ubicación del negocio.	Bajo grado de deterioro de los productos comercializados.	Expansión de nuevas sucursales.	Las nuevas formas de comercialización.	La política gubernamental para apoyo a la vivienda.	Crecimiento demográfico.	Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero.	Competencia desleal.	Globalización.	Altas tasas impositivas.	El gran uso de la tecnología.
	FORTALEZAS							F.A.				
Empresa posicionada en el mercado.	Maximizar las utilidades							Campañas periódicas para la promoción de productos.				
Ser distribuidor del Sistema de Franquicia Disensa.	Establecer alianzas estratégicas con clientes.							Convenios con empresas constructoras.				
Buena relación con proveedores y clientes.	Convenios y contratos con empresas constructoras para la provisión permanente de productos.							Identificación de mercados meta para la promoción de los principales productos de la franquicia.				
Compromiso de los propietarios con la empresa.	Promover la creación de nuevos puntos de venta.							Promover la instalación de una certificación de gestión de calidad y del medio ambiente.				
Posee de un sistema automatizado. Reconocimiento de los clientes por la alta calidad y los bajos precios.	Propiciar el uso de tecnologías adecuado para automatizar los procesos.							Gestionar la instalación de una máquina codificadora de productos.				
	DEBILIDADES							D.A.				
Administración empírica del negocio.	Cambio de mentalidad empresarial.											
Falta de información para la correcta administración del negocio.	Creación de un centro de información.							Propiciar el uso de tecnologías adecuado para automatizar los procesos.				
Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento del negocio.	Establecer proyectos de capacitación mediante convenios con instituciones de investigación pública y privada, para la adopción de nuevas tecnologías orientadas a la eficiencia de los procesos.							Convenios de cooperación institucional.				
Dificultad de implementación de un control interno adecuado al negocio por tratarse de una pequeña empresa familiar.	Identificar y desarrollar controles efectivos para los recursos de la empresa.							Promover una cultura empresarial y de calidad en el servicio de las empresas para competir eficazmente en el mercado.				
Insuficiente capacidad instalada.	Promover la creación de una bodega.											

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

3.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

Los Estados Financieros básicos conocidos también como principales son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (activo total – pasivo total). Capacidad de pago de la misma (activo corriente – pasivo corriente) o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo dado.

Ejemplo:

1. Balance General
2. Estado de Resultado
3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Los Estados Financieros, nos permiten analizar la información mediante la cual podemos evaluar la situación económica y financiera de la empresa⁷.

Posición Económica: Capacidad que tiene una empresa de obtener resultados a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos, dichos resultados pueden ser positivos o negativos (ganancia o pérdida).

Posición Financiera: Capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a sus respectivos plazos de vencimiento (deudas a corto y a largo plazos).

⁷ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodia

Si los Estados Financieros, que constituyen el producto final de la contabilidad, no son objeto de análisis, entonces la contabilidad como tal carecería de valor de uso.

3.1.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

El Balance General es el estado financiero fundamental que rinde la contabilidad, se conoce también como: Estado de Situación, Estado de Posición Financiera, Balance, etc., es el documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo⁸. A través de él, se puede evaluar la posición financiera de la empresa, así como diagnosticar de forma preliminar dos políticas financieras (inversión y financiamiento). Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

Características:

- Es un Estado Financiero
- Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa en la cual su propietario puede ser una persona natural o jurídica.
- La información que proporciona corresponde a una fecha fija (estático)
- Se confecciona a base del saldo de las cuentas del balance.

Para analizar la situación financiera de la empresa y su evolución, se debe partir de balances generales históricos pertenecientes a los dos o tres últimos años, aunque también es útil analizar el balance estimado relativo al final del próximo período. A continuación se presenta como esta

⁸ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

conformado el balance general de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa.

- **ACTIVOS**

Con lo que respecta a caja y bancos, FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA cuenta con una cuenta bancaria en el Banco Internacional y Banco Guayaquil y en lo que se refiere a caja ahí se encuentra el dinero de las ventas diarias de la mayoría de los clientes (ya que como se había mencionado en el capítulo I, la mayoría de los clientes pagan en efectivo) y de la caja sale el dinero para pagar todos los gastos en los que incurra el negocio, además de las necesidades del dueño y su familia y el resto se deposita en la cuenta.

En relación a los inventarios, no se lleva un sistema de control de inventarios, es decir, no se sabe cuanto se tiene de cada producto, si desean saber tienen que ir a corroborar la existencia del producto en la bodega, lo único que se tiene en un programa de computadora son los precios de cada producto, tampoco se tiene valuado el inventario aunque si existen las facturas de compra y cabe mencionar que todas las compras se facturan, por lo que si hace una recopilación de ellas se puede saber cuanto adquirió la empresa, sin embargo, como no se registran las ventas no se sabe cuanto vale el inventario en un momento dado. Además el inventario físico se lo realiza cada diciembre.

Para los clientes, no se otorga crédito a nadie, todas las ventas se hacen al contado, sin embargo, si se tienen clientes preferenciales, éstos son clientes quienes realizan compras frecuentes o más de cuatro compras seguidas; los clientes preferenciales se seleccionan a criterio del dueño, es decir, no existe una política que se cumpla al 100%; este tipo de clientes obtienen un descuento del 10% en todas las compras que

realicen. Sin embargo tampoco se registra el descuento, nada más se hace al momento de cobrarles, es decir, el monto que se encuentra escrito en la nota o factura es el original sin el descuento, y no se sabe si siempre aplican el descuento o no, y si al importe de la factura le hacen el descuento pero no lo anotan.

En los activos fijos de la empresa, se encuentran considerados, el local en donde se encuentran establecidos, las computadoras, el parque automotor y los muebles que se tienen en el negocio, el mobiliario que se usa para exhibición de los productos, la estantería de almacén y una bodega que se encuentra en la parte de atrás de la ferretería.

La FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA tienen también IVA por cobrar, ya que el IVA de las compras y gastos siempre es mayor que las ventas facturadas que realizan, ya que las compras se facturan todas y las ventas no.

- **PASIVOS**

En lo que se refiere a los proveedores FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA cuenta con 25 proveedores directos, es decir, no le compra a ningún establecimiento, si no directamente a los distribuidores. Al terminar de pagar lo que se les debe a los proveedores, estos le hacen entrega de las facturas a la ferretería.

Los productos se les van pidiendo a los proveedores según vaya siendo la demanda de los clientes, además como los proveedores son fijos saben de qué productos nuevos carece FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA y se les ofrece, para que de esta manera este negocio esté a la vanguardia en lo que a materiales de construcción y artículos de ferretería se refiere.

En cuanto a pasivos a largo plazo como obligaciones financieras es importante mencionar que el crecimiento de la empresa es financiado por esta clase de deudas.

La FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA no cuenta con algún otro pasivo, ya que los pagos siempre los hacen de contado y se sacan de caja directamente.

- **PATRIMONIO**

Para el rubro de capital la FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA considera como aporte de sus dueños, el local en donde se encuentra establecida la empresa, la bodega, vehículos y el mobiliario.

Además de las Utilidades del Ejercicio, que aunque no se tenga un monto real y en muchos casos no se capitalicen, contablemente se llevan a este rubro.

MÉTODO DE ANÁLISIS⁹:

- Método vertical: se refiere a la utilización de los Estados Financieros de un período para conocer su situación o resultados.
- Método horizontal: se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

⁹ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

Cuadro N° 4 Análisis Vertical Balance General Ferretería Palacios Período 2005 - 2008

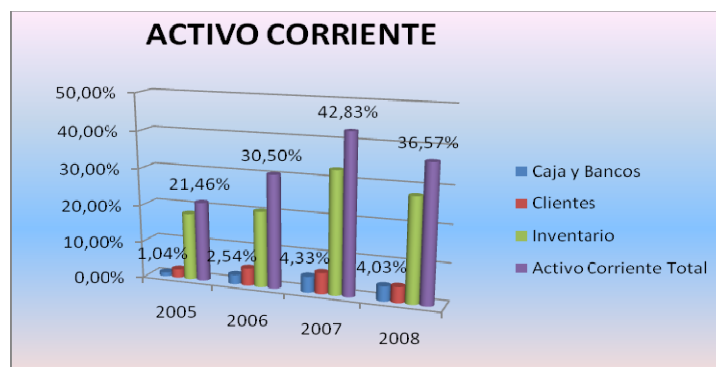
AÑO	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Disponible								
Caja, Bancos	3.525,68	1,04%	8.879,32	2,54%	14.983,81	4,33%	17.673,22	4,03%
Exigible								
Cuentas y Documentos por cobrar clientes no relacionados	7.856,31	2,31%	16.576,89	4,74%	19.716,62	5,70%	18.722,99	4,26%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	87,00	-0,03%	252,77	-0,07%	413,95	-0,12%	549,18	-0,13%
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	0,00	0,00%	9.907,28	2,83%	0,00	0,00%	2.209,22	0,50%
Crédito Tributario a favor de la empresa (Impuesto a la Renta)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Realizable								
Inventario de Productos Terminados y Mercadería en Almacén	61.662,93	18,14%	71.524,27	20,46%	113.767,57	32,91%	122.479,63	27,90%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.957,92	21,46%	106.634,99	30,50%	148.054,05	42,83%	160.535,88	36,57%
ACTIVO FIJO								
Activo Fijo Tangible								
Terrenos	100.000,00	29,42%	100.000,00	28,60%	100.000,00	28,93%	100.000,00	22,78%
Instalaciones, Maquinaria, Equipos y Muebles	50.000,00	14,71%	50.000,00	14,30%	47.625,00	13,78%	45.250,00	10,31%
Equipo de Computación	2.300,00	0,68%	3.700,00	1,06%	3.108,00	0,90%	2.516,00	0,57%
Vehículos	140.000,00	41,19%	140.000,00	40,04%	122.266,67	35,37%	236.000,00	53,76%
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	-2.967,00	-0,87%	-5.934,00	-1,70%	-8.901,00	-2,58%	-11.868,00	-2,70%
(-) Depreciación Acumulada Acelerada de Vehículos, Equipo de Transporte y Equipo Camionero Móvil	-22.400,00	-6,59%	-44.800,00	-12,81%	-66.533,33	-19,25%	-93.515,55	-21,30%
Marcas, Patentes, Derechos de Llave y Otros Similares	32,00	0,01%	33,55	0,01%	34,81	0,01%	99,75	0,02%
TOTAL ACTIVO FIJO	266.965,00	78,54%	242.999,55	69,50%	197.600,15	57,17%	278.482,20	63,43%
TOTAL DEL ACTIVO	339.922,92	100,00%	349.634,54	100,00%	345.654,20	100,00%	439.018,08	100,00%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Obligaciones								
Cuentas y Documentos por pagar Proveedores	53.634,80	15,78%	76.142,44	21,78%	70.180,81	20,30%	75.136,31	17,11%
Con la Administración Tributaria	0,00	0,00%	1.217,88	0,35%	1.107,90	0,32%	494,91	0,11%
IR por Pagar del Ejercicio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	110,31	0,03%	0,00	0,00%
Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.210,63	0,93%	0,00	0,00%
Con el IESS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	385,62	0,09%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	53.634,80	15,78%	77.360,32	22,13%	74.609,65	21,59%	76.016,84	17,32%
PASIVO LARGO PLAZO								
Obligaciones con Instituciones Financieras	36.146,48	10,63%	46.541,22	13,31%	27.550,66	7,97%	64.293,16	14,64%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	36.146,48	10,63%	46.541,22	13,31%	27.550,66	7,97%	64.293,16	14,64%
TOTAL DEL PASIVO	89.781,28	26,41%	123.901,54	35,44%	102.160,31	29,56%	140.310,00	31,96%
PATRIMONIO								
Capital	250.000,00	73,55%	250.000,00	71,50%	250.000,00	72,33%	325.000,00	74,03%
Resultado de ejercicios anteriores	0,00	0,00%	141,64	0,04%	-24.267,00	-7,02%	-6.506,11	-1,48%
Resultado del ejercicio	141,64	0,04%	-24.408,64	-6,98%	17.760,89	5,14%	-19.785,81	-4,51%
TOTAL PATRIMONIO	250.141,64	73,59%	225.733,00	64,56%	243.493,89	70,44%	298.708,08	68,04%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	339.922,92	100,00%	349.634,54	100,00%	345.654,20	100,00%	439.018,08	100,00%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireva Acosta R.

- **ANÁLISIS VERTICAL**

Se puede observar que la empresa durante el período 2005, 2006, 2007 y 2008 sus activos corrientes representan el 21.46%, 30.50%, 42.83% y 24.71% de los activos respectivamente, la empresa tiene distribuido este porcentaje en los siguientes activos disponibles que son principalmente en Caja y Banco del 1.04% para el 2005, 2.54% para el 2006, 4.33% y 4.03% en el 2008, en las cuentas por cobrar clientes tiene un porcentaje que representa el 2,63% para el 2005, 4.74% en el 2006, 5.70% en el 2007 y 2.88% en el 2008. Para el período 2005, 2006, 2007 y 2008 los activos realizables tienen una participación significativa dentro de los activos corrientes, porque el Inventario tiene un porcentaje del 18.14%, 20.46%, 32.91% y 27,90% respectivamente, podemos señalar que no ha sido vendida totalmente, y que todavía hay existencia de la misma, es decir, tiene productos para comercializar.

Gráfico N° 12
Participación del Activo Corriente

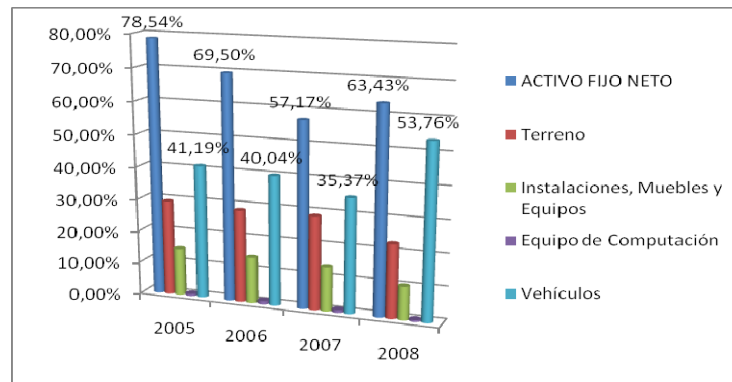


Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

El activo fijo representa el 75.57% en el 2005, 69.90% en el 2006, 57.17% en el 2007 y 75.29% en el 2008 del total de activos, es decir la empresa tiene una gran inversión en tecnología, vehículos, maquinaria y equipo; el rubro de mayor representación dentro del activo fijo son los vehículos que ha tenido un crecimiento significativo durante el período de análisis, para

el 2005 fue del 41,19%, para el 2006 fue de 40,04%, en el 2007 fue de 35,37% y en el 2008 fue de 53,76%, como se muestra en la siguiente gráfica.

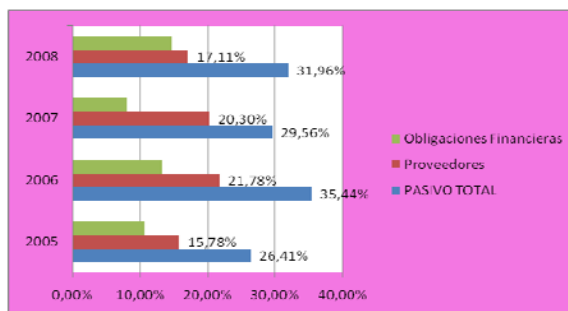
Gráfico N° 13
Participación del Activo Fijo



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Respecto a los pasivos, se puede concluir que la empresa se encuentra en una buena situación ya que sus pasivos están representando el 26,41% en el 2005, 35,44% en el 2006, 29,56% en el 2007 y el 31,96% en el 2008, es decir, no tiene un alto grado de endeudamiento, las obligaciones que en su mayor porcentaje está en las deudas con los proveedores con el 15,78% en el 2005, 21,78% en el 2006, 20,30% en el 2007 y 17,11% en el 2008. Por otro lado, las obligaciones financieras representaron el 10,63% en el 2005, 13,31% en el 2006, 7,97% en el 2007 y 14,64% en el 2008, el incremento que existe en las obligaciones financieras se debe básicamente por que esta deuda a largo plazo financió la compra de nuevos vehículos para la ferretería. Como se puede apreciar en este análisis se puede concluir que la ferretería está endeudada, bien sea porque las ventas generadas son menores o por que la utilidad es baja o por una combinación de ambas causas, y para pagar sus obligaciones tendrá que desarrollar estrategias de venta, para incrementar el volumen de las mismas.

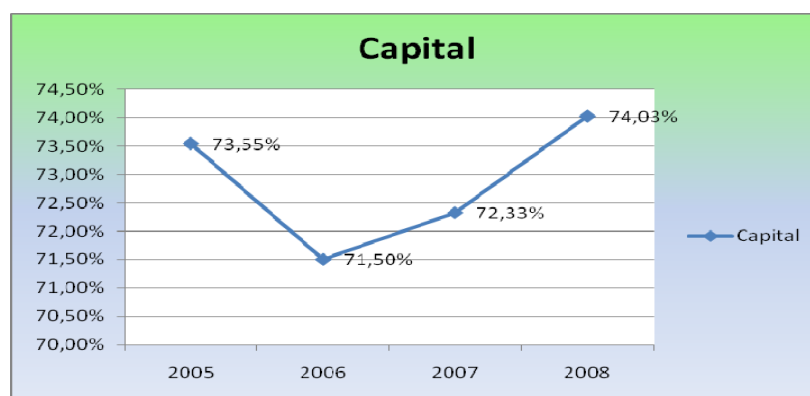
Gráfico N° 14
Participación del Pasivo



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Se observa que la proporción de la financiación de la empresa por los dueños ha sido constante, en el 2006 fue de 73.55%, en el 2007 fue de 71,50%, en el 2008 fue de 72.33% y llegando a un nivel del 74.03% en el 2008 por la razón que se había mencionado anteriormente.

Gráfico N° 15
Evolución del Capital



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Uno de los porcentajes bajos con los que la empresa cuenta es la utilidad del ejercicio porque en el período del 2005 al 2008 este rubro ha sido fluctuante, en el 2005 solo represento el 0.05%, en el 2006 se obtuvo pérdida, en el 2007 represento 5,14% y finalmente en el 2008 nuevamente se obtuvo pérdida.

Cuadro N° 5 Análisis Horizontal Balance General Ferretería Palacios Período 2005 - 2008

AÑO	2005	2006	2007	2008	%	2005 2006	2006 2007	2007 2008
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Disponible								
Caja, Bancos	1.525,68	8.879,32	14.983,81	17.673,22	100,00%	481,99%	68,75%	17,95%
Exigible								
Cuentas y Documentos por cobrar clientes no relacionados	9.856,31	16.576,89	19.716,62	18.722,99	100,00%	68,19%	18,94%	-5,04%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	87,00	252,77	413,95	549,18	100,00%	190,54%	63,77%	32,67%
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	0,00	9.907,28	0,00	2.209,22	100,00%	100,00%	-100,00%	100,00%
Crédito Tributario a favor de la empresa (Impuesto a la Renta)	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%
Realizable								
Inventario de Productos Terminados y Mercadería en Almacén	61.662,93	71.524,27	113.767,57	122.479,63	100,00%	15,99%	59,06%	7,66%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.957,92	106.634,99	148.054,05	160.535,88	100,00%	46,16%	38,84%	8,43%
ACTIVO FIJO								
Activo Fijo Tangible								
Terrenos	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Instalaciones, Maquinaria, Equipos y Muebles	50.000,00	50.000,00	47.625,00	45.250,00	100,00%	0,00%	-4,75%	-4,99%
Equipo de Computación	2.300,00	3.700,00	3.108,00	2.516,00	100,00%	60,87%	-16,00%	-19,05%
Vehículos	140.000,00	140.000,00	122.266,67	236.000,00	100,00%	0,00%	-12,67%	93,02%
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	-2.967,00	-5.934,00	-8.901,00	-11.868,00	100,00%	100,00%	50,00%	33,33%
(-) Depreciación Acumulada Acelerada de Vehículos, Equipo de Transporte y Equipo Camionero Móvil	-22.400,00	-44.800,00	-66.533,33	-93.515,55	100,00%	100,00%	48,51%	40,55%
Marcas, Patentes, Derechos de Llave y Otros Similares	32,00	33,55	34,81	99,75	100,00%	4,84%	3,76%	186,56%
TOTAL ACTIVO FIJO	266.965,00	242.999,55	197.600,15	278.482,20	100,00%	-8,98%	-18,68%	40,93%
TOTAL DEL ACTIVO	339.922,92	349.634,54	345.654,20	439.018,08	100,00%	2,86%	-1,14%	27,01%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas y Documentos por pagar Proveedores	53.634,80	76.142,44	70.180,81	75.136,31	100,00%	41,96%	-7,83%	7,06%
Obligaciones								
Con la Administración Tributaria	0,00	1.217,88	1.107,90	494,91	100,00%	100,00%	-9,03%	-55,33%
IR por Pagar del Ejercicio	0,00	0,00	110,31	0,00	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio	0,00	0,00	3.210,63	0,00	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Con el IESS	0,00	0,00	0,00	385,62	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	53.634,80	77.360,32	74.609,65	76.016,84	100,00%	44,24%	-3,56%	1,89%
PASIVO LARGO PLAZO								
Obligaciones con Instituciones Financieras	36.146,48	46.541,22	27.550,66	64.293,16	100,00%	28,76%	-40,80%	133,36%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	36.146,48	46.541,22	27.550,66	64.293,16	100,00%	28,76%	-40,80%	133,36%
TOTAL DEL PASIVO	89.781,28	123.901,54	102.160,31	140.310,00	100,00%	38,00%	-17,55%	37,34%
PATRIMONIO								
Capital Social	250.000,00	250.000,00	250.000,00	325.000,00	100,00%	0,00%	0,00%	30,00%
Resultado de ejercicios anteriores	0,00	141,64	-24.267,00	-6.506,11	100,00%	100,00%	-100,00%	-73,19%
Resultado del ejercicio	141,64	-24.408,64	17.760,89	-19.785,81	100,00%	-100,00%	100,00%	-100,00%
TOTAL PATRIMONIO	250.141,64	225.733,00	243.493,89	298.708,08	100,00%	-9,76%	7,87%	22,68%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	339.922,92	349.634,54	345.654,20	439.018,08	100,00%	2,86%	-1,14%	27,01%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL**

Del presente ejercicio se puede deducir que la empresa ha tenido un incremento significativo con lo que respecta a Caja y Bancos, porque ha presentado un aumento del 481.99% en el 2006 con respecto al 2005, esto fue debido al establecimiento de una política de crédito por parte del dueño, 68.75% en el 2007 con respecto al 2006 y 17.95% en el 2008 con respecto al 2007, como se observa en el gráfico N° 16, esto se debe a que todos los pagos se hacen de contado y el dinero sale directamente de caja, además no se conoce con exactitud el monto de esta cuenta porque en la empresa no se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja.

Gráfico N° 16
Tendencia de Caja y Bancos



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Continuando con el análisis se observa que ha existido una variación en el rubro de cuentas por cobrar de un 68,19% en el 2005 con respecto al 2005, 18.94% en el 2007 con respecto al 2006, y una disminución en - 5.04% en el 2008 con respecto al 2007, como se ilustra en el gráfico N° 15, la tendencia decreciente que presenta este rubro se debe a la recuperación de las cuentas por cobrar y la nueva política de crédito que adoptó el dueño de la ferretería, que el crédito otorgado a los clientes

preferenciales se lo hará mediante la celebración de un contrato, como medida cautelar.

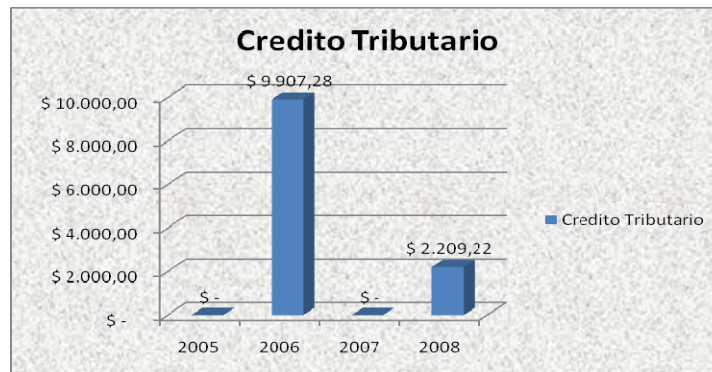
Gráfico N° 17
Tendencia de Clientes



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La empresa tiene a su favor cuentas por cobrar con el Estado en lo que respecta a IVA, estos rubros también han sufrido un incremento considerable dentro de la empresa, pero esto también se debe a que la empresa ha tenido más compras dentro del año 2006 y 2008, porque cuando aumentan las compras el IVA en compras es mayor con respecto al IVA en Ventas, además este rubro si bien es cierto beneficio a la empresa, muestra que la empresa no ha tenido suficientes ventas porque tienen un incremento del 100% en crédito tributario a favor de la empresa (IVA) en el 2006 y 2008. La principal causa del incremento de este rubro en esos años fue la compra de vehículos en el año 2006 y 2008, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 18 Crédito Tributario a favor de la Empresa



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

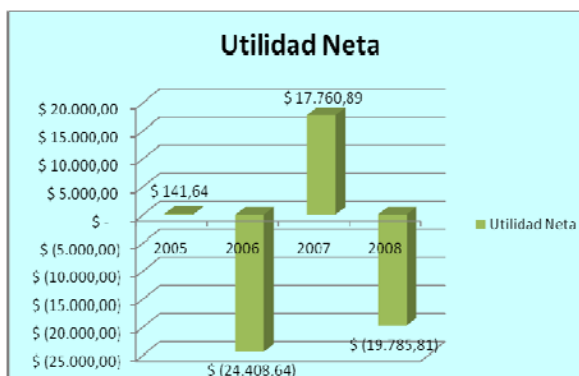
Con relación a los pasivos, en general han tenido un gran dinamismo, ya que cuentas como proveedores, han presentado un comportamiento decreciente, en el 2006 con respecto al 2005 hubo un incremento del 41.96%, en el 2007 con respecto al 2006 hubo una disminución en -7,83% y finalmente en el 2008 con respecto al 2007 hubo un incremento del 7.06%, el motivo principal para el aumento en el año 2006 fue por la compra de inventarios. En las obligaciones financieras el comportamiento fue creciente, en el 2006 fue de 28.76%, en el 2007 fue de -40.80% y en el 2008 de 133,36%, la razón principal es que la deuda a largo plazo financió la renovación del parque automotor en la ferretería.

Los rubros del activo y pasivo mostraron una tendencia creciente a lo largo del período 2005-2008. Esto demuestra que los activos están íntimamente relacionados con los pasivos al ser financiados los primeros con los segundos, pues el patrimonio mostró una tendencia muy constante, aunque en el 2008 el patrimonio aumento, este incremento fue por la inversión de los dueños para aumentar su capital.

La utilidad del ejercicio de esta empresa no obtuvo un incremento significativo, ya que su variación fue fluctuante, en el 2006 presento

pérdida, en el 2007 tuvo utilidad y en el 2008 tuvo pérdida, la empresa tendrá que recurrir a nuevas estrategias para incrementar las ventas, además para cubrir las deudas que tiene con terceros.

Gráfico N° 19
Utilidad Neta



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.1.2 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra el resultado de los hechos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa¹⁰. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos en un período determinado.

¹⁰ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

Características:

- Es dinámico y expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos dentro de un período contable.
- Es económico ya que muestra las cifras de los resultados de ventas, costos y gastos expresadas en unidades monetarias.

Dada la naturaleza de la empresa, este punto describirá lo que comprende el rubro de ventas, costo de ventas, gastos, pago de impuestos y utilidades, y como manejan y controlan cada una de ellas.

- **VENTAS**

La FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA realiza únicamente ventas al contado y la mayoría de ellas son en efectivo, esto se debe a que la mayor parte de sus ingresos provienen de ventas al por menor, aunque también realizan al por mayor.

Elaboran y expiden facturas y notas de consumo si les son requeridas, sin embargo, muchos clientes que hacen compras al por menor no piden factura, entonces ésta no se realiza, y además no se lleva un control de toda la mercancía que se va vendiendo, por lo que se puede decir las ventas no se registran y de las únicas que se sabe exactamente cuánto se vendió son aquellas en las que si se expidieron facturas, ya que sí guardan las copias.

Las facturas que realizan las hacen a mano y otras veces en el sistema SAFDI y la ferretería conserva una copia, si una factura es cancelada, se conservan la original y las dos copias y se archivan junto con las demás facturas realizadas.

Cada mes se coteja las facturas y notas de venta que se tienen y la suma de esto se verifica en el sistema, sin embargo, no se lleva a cabo algún tipo de análisis comparativo, esto nada mas es para control del dueño y para el pago de impuestos de lo facturado.

- **COSTO DE VENTAS**

La determinación del costo de ventas no es nada complicado por que se trata de una empresa comercializadora.

Los precios de los productos se determinan de la siguiente manera:

Precio de compra (establecido por el proveedor)
(-) Descuentos otorgados por el proveedor a ese producto
(+) 12% del IVA
(+) 25% de ganancia deseada

El porcentaje de ganancia deseada es fijo, y fue establecido por el gerente general de la FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA, es decir, por la de don Jorge Palacios, posteriormente la FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA siguió con esta misma política pero para el caso del cemento rocafuerte y la varilla se paga regalías a la franquicia por cada compra que se realice de estos productos, en el caso del cemento se cancela \$0.02 por cada saco de cemento y 0.04% por cada factura de compra en el caso de la varilla. Sin embargo, esto se aplica para ventas al por menor, cuando son al por mayor el porcentaje de ganancia deseada es de 15%, por lo que el precio es más bajo. Las ventas al por mayor son de 6 productos idénticos en adelante.

Las ventas realizadas al por mayor no son frecuentes e incluso muchas veces no se respeta esa política, por lo que el porcentaje de ganancia sigue siendo el mismo. Además de que en las facturas la gran mayoría de las veces no se especifica la cantidad de productos, nada más el importe final, por que se puede identificar si fue descuento o ventas al por mayor o ninguna de las dos.

- **GASTOS**

Los gastos identificados en los que esta empresa incurre son salarios, fletes, mantenimiento y reparación de los vehículos, luz, Internet, teléfono, radio, elaboración de facturas, combustibles y cargos por cheques devueltos; estos pagos los realizan en efectivo y salen directamente de caja, sin embargo, algunos pagos son debitados directamente de la cuenta bancaria. Los comprobantes de los pagos si se tienen archivados y almacenados y son registrados en el sistema al final del mes por la contadora.

- **PAGO DE IMPUESTOS**

La FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA tributa bajo el Régimen de Persona Natural con Actividad Empresarial.

Los contribuyentes que tributan bajo este régimen son aquellas “personas naturales que realicen exclusivamente actividades empresariales, que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la

totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada”¹¹.

Como ingresos se considera todo lo que obtiene de la realización de la actividad comercial, es decir las ventas. Las ventas en efectivo se consideran acumulables cuando reciben el dinero, las efectuadas con cheque, cuando éste es cobrado.

En cuanto a deducciones la ferretería sólo aplica las provenientes de adquisiciones de mercaderías, es decir las compras, y los gastos que realizan.

- **UTILIDADES**

Debido a la falta de control en las entradas y salidas de dinero y de un sistema de contabilidad adecuado que registre estos movimientos, no se sabe con exactitud cuales son las utilidades del negocio, el único cálculo se hace para efectos del pago de impuestos.

Cabe mencionar que tampoco se hace un comparativo entre las utilidades ganadas en un período contra las utilidades ganadas en un período anterior, es decir, mientras salga para la manutención del negocio y la familia, el negocio marcha muy bien. Tampoco se hace un reporte de utilidades y tanto el dueño como su esposa toman de éstas como les sea necesario, es decir no se tiene un monto fijo para ninguno de ellos ni un porcentaje impuesto.

¹¹ Art. 34 Reglamento a la Ley de Equidad Tributaria (07/05/2008)

Cuadro Nº 6
Análisis Vertical Estado de Resultados Ferretería Palacios Período 2005 - 2008

AÑO	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
INGRESOS								
Ventas Netas Gravadas con Tarifa 12%	1.216.993,17	95,48%	1.322.969,40	95,70%	1.250.361,74	99,00%	1.369.111,37	95,10%
Ventas Netas Gravadas con Tarifa Cero	57.616,20	4,52%	59.432,96	4,30%	12.617,27	1,00%	70.494,26	4,90%
VENTAS NETAS	1.274.609,37	100,00%	1.382.402,36	100,00%	1.262.979,01	100,00%	1.439.605,63	100,00%
COSTOS								
COSTO DE VENTAS								
Inventario Inicial Bienes no producidos por el contribuyente	21.356,00	1,73%	61.662,43	4,46%	71.524,57	5,66%	113.767,56	7,90%
Compras Netas de Bienes no producidos por el contribuyente	1.273.918,10	99,95%	1.350.997,18	97,73%	1.207.000,28	95,57%	1.365.579,73	94,86%
(-) Inventario Final de Bienes no producidos por el contribuyente	61.662,93	4,84%	71.524,27	5,17%	113.767,56	9,01%	122.479,63	8,51%
TOTAL COSTO DE VENTAS	1.233.611,17	96,78%	1.341.135,34	97,01%	1.164.757,29	92,22%	1.356.867,66	94,25%
UTILIDAD BRUTA	40.998,20	3,22%	41.267,02	2,99%	98.221,72	7,78%	82.737,97	5,75%
GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS								
Sueldos y Salarios	5771,27	10,96%	7.200,00	10,96%	16.380,00	21,23%	11.400,00	11,12%
Aportes a la Seguridad Social	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.271,10	1,24%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.418,56	1,38%
Mantenimiento y Reparaciones	10520,98	19,98%	13.119,12	19,98%	8.076,91	10,47%	18.511,94	18,06%
Notarios y Registradores de la Propiedad	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	210,92	0,21%
Promoción y Publicidad	315,95	0,60%	391,10	0,60%	125,00	0,16%	0,00	0,00%
Suministros y Materiales	116,28	0,22%	78,17	0,12%	3.292,46	4,27%	1.334,69	1,30%
Gastos de Gestión	521,31	0,99%	650,00	0,99%	9.912,19	12,85%	11.740,51	11,45%
Combustibles	10926,44	20,75%	13.629,16	20,75%	7.928,71	10,28%	16.954,16	16,54%
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	1432,28	2,72%	1.791,51	2,73%	3.926,06	5,09%	4.324,11	4,22%
Impuestos, Contribuciones y Otros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	130,00	0,17%	0,00	0,00%
Provisión Cuentas Incobrables	78,56	0,15%	165,77	0,25%	161,18	0,21%	135,23	0,13%
Depreciación de Activos Fijos	2380,12	4,52%	2.967,00	4,52%	2.967,00	3,85%	2.967,00	2,89%
Depreciación Acelerada de Vehículos, Equipo de Transporte	17961,49	34,11%	22.400,00	34,11%	21.733,33	28,17%	26.982,22	26,32%
Intereses y Comisiones Bancarias	2632,88	5,00%	3.283,83	5,00%	2.507,05	3,25%	5.273,34	5,14%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	52.657,56	4,13%	65.675,66	4,75%	77.139,89	6,11%	102.523,78	7,12%
UTILIDAD OPERATIVA	(11659,36)	-0,91%	(24408,64)	-1,77%	21081,83	1,67%	(19785,81)	-1,37%
INGRESOS NO OPERACIONALES								
Utilidad en venta de activos	13.125,00	1,03%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	13125,00	1,03%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES								
Otros gastos no operacionales	1.324,00	0,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	1.324,00	0,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	141,64	0,01%	(24.408,64)	-1,77%	21.081,83	1,67%	(19.785,81)	-1,37%
25% Impuesto a la Renta	0,00	0,00%	0,00	0,00%	110,31	0,01%	0,00	0,00%
15% Anticipo a Trabajadores	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.210,63	0,25%	0,00	0,00%
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	141,64	0,01%	(24.408,64)	-1,77%	17.760,89	1,41%	(19.785,81)	-1,37%

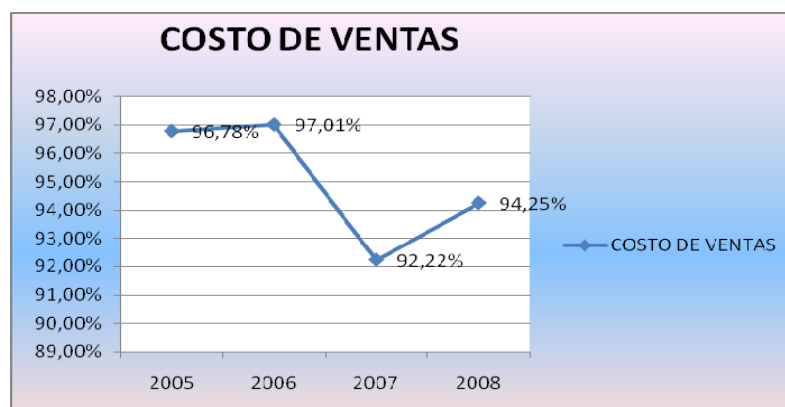
Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

- **ANÁLISIS VERTICAL**

Expresado en términos porcentuales significaría que del total de las ventas netas de la empresa, un 95% corresponde al costo de ventas que es demasiado alto y queda un 5% para cubrir los gastos operacionales, los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los propietarios. En este ejercicio se puede observar que los gastos administrativos representan un 6% del total de ventas y las utilidades generadas para los socios representan tan solo el 1% en el 2005 y 1.67% en el 2007, mientras que en el 2006 y 2008 no se obtuvieron utilidades.

Con relación a los períodos anteriores se puede decir que la empresa mantiene la tendencia en el costo de ventas, como se observa en el gráfico N° 20, para el período 2005 tiene el 96%, en el 2006 tiene el 97%, en el 2007 tiene un 92% y en el 2008 tiene el 94%, que representa el costo de ventas, es decir que los costos de la compañía son demasiados altos. La empresa deberá para los próximos años desarrollar estrategias para incrementar sus ventas o a su vez deberá realizar un estudio de los proveedores.

Gráfico N° 20
Tendencia de Costo de Ventas



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Cuadro Nº 7
Análisis Horizontal Estado de Resultados Ferretería Palacios Período 2005 - 2008

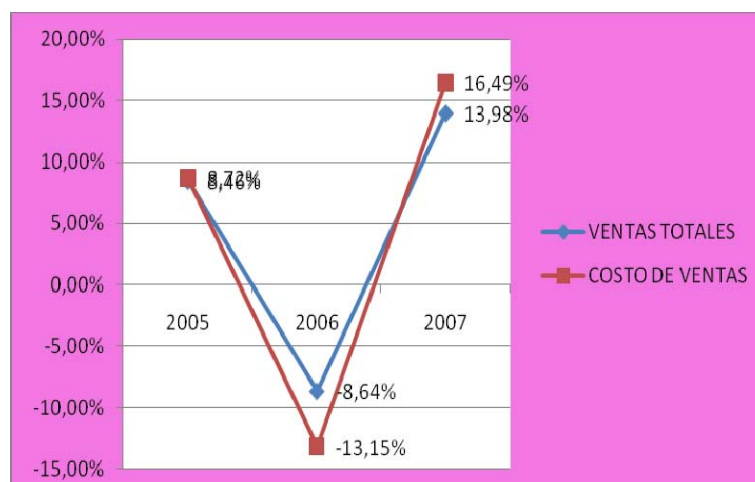
AÑO	ESTADO DE RESULTADOS					2005 2006	2006 2007	2007 2008
	2005	2006	2007	2008	%			
INGRESOS								
Ventas Netas Gravadas con Tarifa 12%	1.216.993,17	1.322.969,40	1.250.361,74	1.369.111,37	100,00%	8,71%	-5,49%	9,50%
Ventas Netas Gravadas con Tarifa Cero	57.616,20	59.432,96	12.617,27	70.494,26	100,00%	3,15%	-78,77%	458,71%
VENTAS NETAS	1.274.609,37	1.382.402,36	1.262.979,01	1.439.605,63	100,00%	8,46%	-8,64%	13,98%
COSTOS								
COSTO DE VENTAS								
Inventario Inicial Bienes no producidos por el contribuyente	21.356,00	61.662,43	71.524,57	113.767,56	100,00%	188,74%	15,99%	59,06%
Compras Netas de Bienes no producidos por el contribuyente	1.273.918,10	1.350.997,18	1.207.000,28	1.365.579,73	100,00%	6,05%	-10,66%	13,14%
(-) Inventario Final de Bienes no producidos por el contribuyente	61.662,93	71.524,27	113.767,56	122.479,63	100,00%	15,99%	59,06%	7,66%
TOTAL COSTO DE VENTAS	1.233.611,17	1.341.135,34	1.164.757,29	1.356.867,66	100,00%	8,72%	-13,15%	16,49%
UTILIDAD BRUTA	40.998,20	41.267,02	98.221,72	82.737,97	100,00%	0,66%	138,02%	-15,76%
GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS								
Sueldos y Salarios	5.771,27	7.200,00	16.380,00	11.400,00	100,00%	24,76%	127,50%	-30,40%
Aportes a la Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	1.271,10	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	0,00	0,00	0,00	1.418,56	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mantenimiento y Reparaciones	10.520,98	13.119,12	8.076,91	18.511,94	100,00%	24,69%	-38,43%	129,20%
Notarios y Registradores de la Propiedad	0,00	0,00	0,00	210,92	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Promoción y Publicidad	315,95	391,10	125,00	0,00	100,00%	23,79%	-68,04%	-100,00%
Suministros y Materiales	116,28	78,17	3.292,46	1.334,69	100,00%	-32,77%	100,00%	-59,46%
Gastos de Gestión	521,31	650,00	9.912,19	11.740,51	100,00%	24,69%	100,00%	18,45%
Combustibles	10.926,44	13.629,16	7.928,71	16.954,16	100,00%	24,74%	-41,83%	113,83%
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	1.432,28	1.791,51	3.926,06	4.324,11	100,00%	25,08%	119,15%	10,14%
Impuestos, Contribuciones y Otros	0,00	0,00	130,00	0,00	100,00%	0,00%	130,00%	-100,00%
Provisión Cuentas Incobrables	78,56	165,77	161,18	135,23	100,00%	111,01%	-2,77%	-16,10%
Depreciación de Activos Fijos	2.380,12	2.967,00	2.967,00	2.967,00	100,00%	24,66%	0,00%	0,00%
Depreciación Acelerada de Vehículos, Equipo de Transporte	17.961,49	22.400,00	21.733,33	26.982,22	100,00%	24,71%	-2,98%	24,15%
Intereses y Comisiones Bancarias	2.632,88	3.283,83	2.507,05	5.273,34	100,00%	24,72%	-23,65%	110,34%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	52.657,56	65.675,66	77.139,89	102.523,78	100,00%	24,72%	17,46%	32,91%
UTILIDAD OPERATIVA	-11.659,36	-24.408,64	21.081,83	-19.785,81	100,00%	-100,00%	100,00%	-100,00%
INGRESOS NO OPERACIONALES								
Utilidad en venta de activos	13.125,00	0,00	0,00	0,00	100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	13.125,00	0,00	0,00	0,00	100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES								
Otros gastos no operacionales	1.324,00	0,00	0,00	0,00	100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	1.324,00	0,00	0,00	0,00	100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	141,64	-24.408,64	21.081,83	-19.785,81	100,00%	-100,00%	100,00%	-100,00%
25% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	110,31	0,00	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
15% Anticipo a Trabajadores	0,00	0,00	3.210,63	0,00	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	141,64	-24.408,64	17.760,89	-19.785,81	100,00%	-100,00%	100,00%	-100,00%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL**

La empresa en sus ventas ha presentado un incremento no muy significativo del 8,46% en el 2006, una disminución en el 2007 de -8,64% y en el 2008 nuevamente obtiene un incremento del 13,98%, como se observa en el gráfico N° 21. En lo que respecta al costo de ventas aumento en 8,72% en el año 2006 con respecto al año 2005, caso inverso sucedió para el 2007 con respecto al 2006 ya que el costo de ventas disminuyó en -13,15% y finalmente para el año 2008 con respecto al 2007 hubo un incremento de 16,49%, debemos disminuir los costos de ventas.

Gráfico N° 21
Evolución Ventas Totales/Costo de Ventas

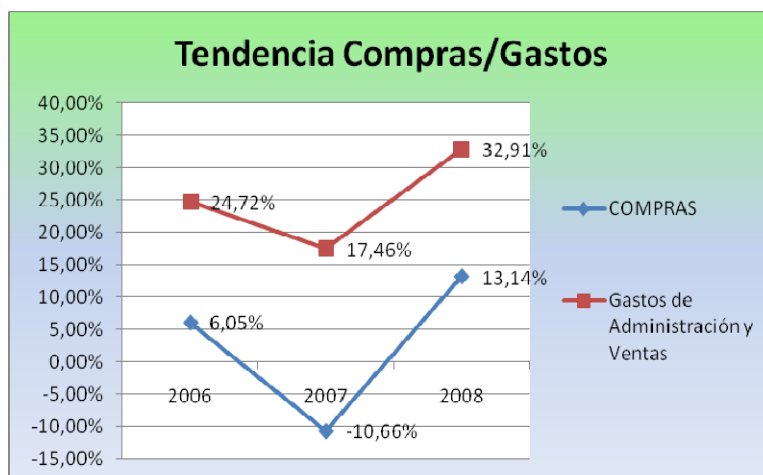


Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

De la observación durante 2005 a 2008, se deduce la existencia de una tendencia creciente de la mayoría de los rubros del estado de resultados, como se evidencia en el gráfico N° 22; se recalca el crecimiento de las compras de inventarios, así como un incremento en los gastos de administración y ventas ya que en el año 2006 tuvo un incremento del 24,72% con respecto al año 2005, en el 2007 con respecto al 2006 hubo un incremento de 17,46% y en el año 2008 con respecto al 2007 el

incremento fue de 32,91%. Se debe encontrar la circunstancia que dio lugar a este elevado crecimiento, además cabe dejar en claro que debió ser utilizado en la comercialización del producto.

Gráfico N° 22
Evolución Compras/Gastos de Administración



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La mayoría de los rubros que tienen un incremento son los pertenecientes a los costos de ventas y de los gastos de administración que además produce una reducción en la utilidad y se refleja que la empresa ha desmejorado con relación al año anterior.

3.1.3 ANÁLISIS DE FLUJO DE FONDOS

Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o período contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa¹².

¹² BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

En el caso de la Ferretería Palacios no se efectúan estados de flujo de efectivo, para el presente análisis se prepararon los estados para el período comprendido entre el 2005-2008.

Cuadro Nº 8
Análisis Estado de Flujo de Efectivo Ferretería Palacios Período 2005 - 2008

AÑO	2005 2006	2006 2007	2007 2008
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN			
Utilidad Neta	-24.408,64	17.760,89	-19.785,81
(+) Cargo que no representa salida de efectivo			
Depreciación	25.367,00	24.700,33	29.949,22
Provisión Cuentas Incobrables	165,77	161,18	135,23
(=) Recurso proveniente de operación	1.124,13	42.622,40	10.298,64
(-) Aumento cuentas por cobrar comerciales	-6.720,58	-3.139,73	0,00
(+) Disminución de cuentas por cobrar comerciales	0,00	0,00	993,63
(-) Aumento de crédito tributario a favor de la empresa	-9.907,28	0,00	-2.209,22
(+) Disminución de crédito tributario a favor de la empresa	0,00	9.907,28	0,00
(-) Aumento de Inventarios de Productos Terminados	-9.861,34	-42.243,30	-8.712,06
(+) Aumento de cuentas por pagar proveedores	22.507,64	0,00	4.955,50
(-) Disminución de cuentas por pagar proveedores	0,00	-5.961,63	0,00
(+) Aumento de obligaciones con la administración tributaria	1.217,88	0,00	0,00
(-) Disminución de obligaciones con la administración tributaria	0,00	-109,98	-612,99
(-) Disminución de obligaciones IR por pagar del ejercicio	0,00	0,00	-110,31
(+) Aumento de IR por pagar del ejercicio	0,00	110,31	0,00
(-) Disminución participación de trabajadores por pagar del ejercicio	0,00	0,00	-3.210,63
(+) Aumento participación trabajadores por pagar del ejercicio	0,00	3.210,63	0,00
(+) Aumento de obligaciones con el IESS	0,00	0,00	385,62
A (=) Efectivo utilizado/generado en Actividades de Operación	-1.639,55	4.395,98	1.778,18
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
(-) Aumento del Activo Fijo	-1.400,00	0,00	-113.733,33
(+) Disminución del Activo Fijo	0,00	20.700,33	2.967,00
(-) Aumento de otros activos	-1,55	-1,26	-64,94
B (=) Efectivo utilizado/generado en Actividades de Inversión	-1.401,55	20.699,07	-110.831,27
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
(+) Aumento Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	10.394,74	-18.990,56	36.742,50
(-) Disminución de obligaciones bancarias	0,00	0,00	0,00
(+) Aumento de capital de trabajo	0,00	0,00	75.000,00
C (=) Efectivo generado por las Actividades de Financiamiento	10.394,74	-18.990,56	111.742,50
Aumento del efectivo y equivalente de efectivo	7.353,64	6.104,49	2.689,41
(+) Efectivo y equivalente al inicio	1.525,68	8.879,32	14.983,81
(=) EFECTIVO A FINAL DEL AÑO	8.879,32	14.983,81	17.673,22

- **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

El efectivo generado por las operaciones corresponde en su mayor parte a la utilidad del ejercicio, siendo esta participación cada vez mayor año tras año, con excepción del 2008, en el cual, a causa de la alta inversión que se realizó en el parque automotor, disminuyó su valor. Este efectivo tuvo un comportamiento negativo en los años del 2006-2008, lo cual hizo que la empresa tuviera que recurrir a la financiación principalmente, con obligaciones financieras, las cuales representan la mayor participación dentro del efectivo de las actividades de financiación.

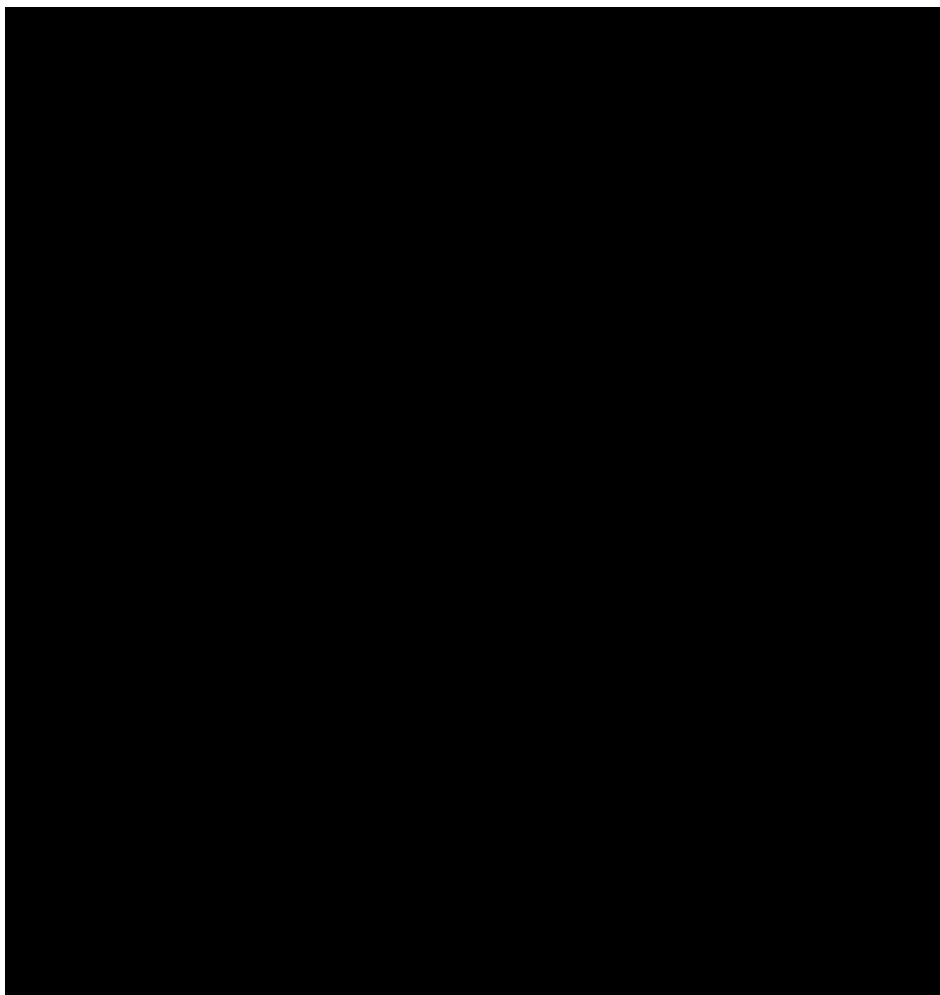
La tendencia negativa en cuanto al efectivo utilizado en actividades de operación en el 2006-2008 se debe a que en este año disminuyeron los proveedores, lo cual resulta ser favorable para la empresa. En cuanto al efectivo generado por las actividades de inversión, podemos observar que en el 2008 es negativo, ya que se presentó una compra de parque automotor muy significativa, y en el 2007 se tuvo una disminución de muebles y equipos de oficina, los cuales fueron dados de baja por su obsolescencia.

En el 2007, el aumento en los inventarios se vio compensado con el incremento de las ventas de este año. En el 2008 la compra de vehículos fue financiada por obligaciones financieras a largo plazo y por un incremento en el patrimonio por parte de los dueños. En el efectivo de las actividades de financiación, como se puede concluir con el movimiento de las otras dos clases de efectivo, ha sido el que ha tenido que financiar la deficiencia en el efectivo de las actividades de operación o de inversión en el período 2006-2008, ya que en el 2007 se pudo pagar las obligaciones gracias a que el efectivo de las otras dos actividades fue positivo.

Aquí podemos observar claramente cómo la empresa está recurriendo continuamente a la financiación de largo plazo, pero con el objetivo de incrementar su capital de trabajo. La tendencia de las actividades de operación con respecto al 2008 fue negativa, y solo tuvo una mejora en el 2007; en cuanto a las de inversión, siempre fueron menores en los años 2006 y 2008; es decir, la tendencia creciente de las de inversión y financiación fue inversa a las de operación, con excepción del 2007.

3.2 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro N° 9
Definición de Indicadores Financieros



Fuente: Stanley B. B/Geoffrey A. Hirt, "Fundamentos de Gerencia Financiera", McGraw-Hill, Colombia, 2001.
Elaborado: Mireya Acosta R.

Cuadro Nº 10 Indicadores Financieros Ferretería Palacios Período 2005 - 2008

FERRETERIA PALACIOS
INDICADORES FINANCIEROS
AÑO 2005-AÑO 2008

AÑO	2005	2006	2007	2008
LIQUIDEZ				
Razón Corriente	1,36	1,38	1,98	2,11
Razón Rápida	0,21	0,45	0,46	0,50
Razón de Efectivo	0,03	0,11	0,20	0,23
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS				
Rotación de inventarios (# veces)	20,01	18,75	10,24	11,08
Rotación de inventarios (días)	17,99	19,20	35,16	32,50
Rotación de activos fijos	4,78	5,69	6,39	5,17
Rotación de activos totales	3,75	3,95	3,65	3,28
Rotación de cuentas por cobrar (# veces)	130,47	84,68	65,43	79,21
Rotación de cuentas por cobrar (días)	2,76	4,25	5,50	4,54
Rotación de cuentas por pagar (# veces)	23,00	17,61	16,60	18,06
Rotación de cuentas por pagar (días)	15,65	20,44	21,69	19,93
ADMINISTRACION DE DEUDAS				
Razón de deuda	26,41%	35,44%	29,56%	31,96%
Multiplicador de deuda	35,89%	54,89%	41,96%	46,97%
Cobertura de intereses	-4,43	-7,43	8,41	-3,75
RENTABILIDAD				
Margen de utilidad bruta	3,22%	2,99%	7,78%	5,75%
Margen de utilidad neta	0,01%	-1,77%	1,41%	-1,37%
ROI	0,04%	-6,98%	5,14%	-4,51%
ROE	0,06%	-10,81%	7,29%	-6,62%

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireva Acosta R.

3.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

La liquidez de una entidad se mide por el grado que esta puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Los siguientes indicadores, ya sean estáticos o dinámicos, ayudan a determinar el nivel de liquidez, o de riesgo de iliquidez que tiene esta empresa¹³:

3.2.1.1 RAZÓN CORRIENTE

¹³ MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

Es la razón de activo corriente a pasivo corriente. Permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado¹⁴.

Cuando esta razón es menor que 1, la entidad ha perdido su liquidez general y técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos. La misma debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2. Si el activo corriente es bastante mayor que el doble del pasivo corriente, es posible que la empresa esté inmovilizando sus activos corrientes, y por lo tanto obtenga de ellos poca rentabilidad al tener un exceso de los mismos.

Tabla Nº 12
Cálculo de la Razón Corriente

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Activo Corriente	1	USD	72.957,92	106.634,99	148.054,05	160.535,88
Pasivo Corriente	2	USD	53.634,80	77.360,32	74.609,65	76.016,84
Razón Corriente (1/2)	3	\$	1,36	1,38	1,98	2,11

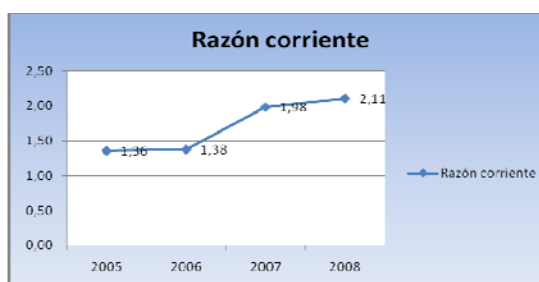
Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Como podemos observar, la razón corriente se ha mantenido superior a uno durante los cuatro años, lo que nos indica que en el caso de año 2005, por cada dólar que existe de pasivo corriente hay un 1.36 dólares de activo corriente que lo cubre. En cuanto al 2006 esta proporción es de 1 a 1.38, mientras que en el 2007 la proporción esperada es de 1.98 y finalmente en el 2008 la proporción esperada es de 2.11.

¹⁴ MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

En sentido general se presenta una tendencia muy favorable durante los cuatro años en este indicador, mostrando que la empresa tiene una liquidez aceptable como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfico N° 23
Tendencia de la razón corriente



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En la tabla N° 13 se ilustra la comparación de la razón corriente de la Ferretería Palacios frente a su competidor la Ferretería Condado, en el caso de la empresa objeto de estudio, la razón corriente es de 1.71 frente a su competidor que es de 2.36, esto indica que la situación de la ferretería no es buena ya que la Ferretería Condado cada 2,36 veces cubren su pasivo con su activo corriente.

Tabla N° 13
Comparación Razón Corriente

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Razón corriente =		
Activo corriente	1,71	2,36
Pasivo corriente		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.1.2 ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período a que se refiere las ventas netas. Es necesario conocer el ciclo que tiene la empresa para realizar el análisis¹⁵.

La forma más rápida que tiene un analista para determinar el promedio de cuentas por cobrar, es sumar los saldos iniciales y finales del período y dividir la suma por dos. La utilización de cifras mensuales o trimestrales puede dar un resultado todavía más exacto. Cuando mayor sea la fluctuación de las ventas, tanto más distorsionado será el índice, a menos que las cuentas por cobrar estén debidamente promediadas. Para calcular el coeficiente de rotación, en las cuentas por cobrar, debe incluirse los documentos por cobrar provenientes de las ventas.

Tabla Nº 14
Cálculo de Rotación de Cuentas por Cobrar

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Ventas Netas	1	USD	1274609,37	1382402,36	1262979,01	1439605,63
Clientes	2	USD	9.856,31	16.576,89	19.716,62	18.722,99
Rotación de cuentas por cobrar ($\frac{1}{2}$)	3	Veces	130,47	84,68	65,43	79,21
Días del período	4	Días	360	360	360	360
Ciclo de cobro ($\frac{4}{3}$)	5	Días	3	4	6	5

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireva Acosta R.

¹⁵ MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

La rotación de las cuentas por cobrar se traduce en el número de días que la empresa tarda en convertir en efectivo estas cuentas¹⁶, durante el 2005 fue de aproximadamente 3 días, y durante el 2006 se mantuvo estable, ya que fue sólo de 4 días, mientras que para el 2007 es de 6 días y para el 2008 es de 5 días, lo que significa que no hay período de morosidad de estas cuentas porque como se menciono anteriormente las ventas que realiza la ferretería son de contado y sólo otorga crédito a los clientes preferenciales, las ventas a crédito no son frecuentes. La empresa se considera mucho más eficiente, cuando reduce al máximo el número de días que tarda en cobrar a sus clientes ya que le permitirá reinvertir ese efectivo en otras operaciones de la empresa.

La Ferretería Palacios recauda sus cuentas por cobrar más rápido que la Ferretería Condado. Esto demuestra que con la rotación de su cartera de 89 veces frente 18 veces de la Ferretería Condado, y en términos diarios, por el promedio de recaudo de 4 días, que es 15 días menor que el de la Ferretería Condado, como se ilustra en la tabla N° 15.

Tabla N° 15
Comparación Rotación de Cuentas por Cobrar

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Rotación de cuentas por cobrar (veces)		
Ventas netas	89,95	18,29
Clientes		
Rotación de cuentas por cobrar (días)		
360	4	20
(Ventas netas/clientes)		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

¹⁶ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

- **ROTACIÓN DE INVENTARIO**

Indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de materiales y la rapidez de producción. Se define como coste de las ventas dividido por la media del inventario durante el período. Este índice informa las veces que, en un período determinado, se ha renovado el inventario de productos terminados debido a las ventas de mercadería. A mayor rotación corresponderán generalmente mayores utilidades, menos recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, mejor posibilidad de competir en precios y más pronta realización de las existencias de productos terminados.

Tabla Nº 16
Cálculo de Rotación de Inventario

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Costo de Netas	1	USD	1233611,17	1341135,34	1164757,29	1356867,66
Inventario	2	USD	61.662,93	71.524,27	113.767,57	122.479,63
Rotación de inventario (1/2)	3	Veces	20,01	18,75	10,24	11,08
Días del período	4	Días	360	360	360	360
Ciclo de inventario (4/3)	5	Días	18	19	35	33

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireva Acosta R.

La razón de rotación de inventario en la empresa, durante el 2005 fue de 18 días, mientras que para el 2006 aumento a 19, durante el 2007 es de 35 días y finalmente para el 2008 disminuyo a 33 días. Esto nos señala que del 2005 al 2008 fue ineficiente la rotación de los inventarios, esto es, que el número de días que el inventario permaneció en la empresa fue mayor, es decir todo lo que compran no lo están vendiendo, si no más

bien se está yendo al almacén. Es importante cuidar esta razón ya que el exceso de días de productos en el almacén puede generar mayores gastos y obsolescencia de la mercadería.

Además, la Ferretería Palacios rota su inventario 15,02 veces al año, en comparación con la Ferretería Condado de 3,17 veces. Esto indica que la Ferretería Palacios genera más ventas por su inventario que su competidor. Este indicador nos indica que la empresa se encuentra dentro del estándar de 30 días de rotación promedio de su inventario y es más eficiente en su proceso de ventas como se muestra en la tabla N° 17.

Tabla N° 17
Comparación Rotación de Inventario

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Rotación de inventario (veces)		
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	15,02	3,17
Rotación de inventario (días)		
$\frac{360}{(\text{Costo de ventas/inventario})}$	26,21	113

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Por lo tanto, la rotación del inventario constituye una valiosa medida de la eficiencia administrativa en el campo de las ventas y de la calidad de las mercaderías vendidas. Cuando el costo de las ventas no está disponible, se usan las ventas como sustituto, pero es una definición menos apropiada, principalmente en los negocios con altos márgenes, ya que las

ventas incluyen un margen de beneficio que no está incluido en los inventarios.

3.2.1.3 ROTACIÓN PASIVOS CORRIENTES

- ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas a pagar a proveedores en el período o ejercicio a que se refiere las compras netas. Permite conocer la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa.

Tabla Nº 18
Cálculo de Rotación de Cuentas por Pagar

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Costo de Netas	1	USD	1233611,17	1341135,34	1164757,29	1356867,66
Proveedores	2	USD	53.634,80	76.142,44	70.180,81	75.136,31
Rotación de cuentas por pagar ($\frac{1}{2}$)	3	Veces	23,00	17,61	16,60	18,06
Días del período	4	Días	360	360	360	360
Ciclo de Pagos ($\frac{4}{3}$)	5	Días	16	20	22	20

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La rotación de cuentas por pagar es el periodo de días en que los proveedores le venden a la ferretería y ésta les paga; en el 2005, 2006, 2007 y 2008 fue de 16, 20, 22 y 20 días respectivamente. Entre más días tarde la empresa en pagar a sus proveedores le permite destinar ese efectivo a otras operaciones. Es importante cuidar que al alargar este período de días de pago a proveedores no se catalogue a la empresa

como cliente moroso, ya que a futuro le impedirá conseguir más crédito sin costo.

En la tabla N° 19 se compara a la Ferretería Palacios y Ferretería Condado, con respecto a la rotación de cuentas por pagar. La Ferretería Palacios tiene menos días para pagar a sus proveedores obteniendo 19 días frente 72 días de su competidor, esto indica que la competencia goza de más crédito con sus proveedores.

Tabla N° 19
Comparación Rotación de Cuentas por pagar

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Rotación de cuentas por pagar (veces)	18,82	5,00
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Proveedores}}$		
Rotación de cuentas por pagar (días)	19,43	71,98
$\frac{360}{\text{(Costo de ventas/proveedores)}}$		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.1.4 RAZÓN PRUEBA ÁCIDA

Mide la capacidad de enfrentar las deudas a cortos plazo sólo a partir de lo disponible para pagar. Es difícil estimar un valor ideal para este indicador ya que el disponible (sin incluir aquellas cuentas bancarias que

no sean de libre disposición por estar afectas a garantías) acostumbra a fluctuar a lo largo del año y, por tanto se ha de procurar tomar un valor medio. No obstante se puede indicar que si el valor del indicador es bajo se pueden tener problemas para atender los pagos. Por el contrario, si esta razón de disponibilidad aumenta mucho pueden existir disponibles ociosos y, por tanto, perder rentabilidad de los mismos. Como valor medio óptimo se podría indicar para esta razón el de 0.5, aproximadamente.

Representa los dólares de que dispone la empresa sin tener que recurrir a la venta de los inventarios, para pagar las obligaciones que tiene a corto plazo. Aunque éste es un indicador estático de la liquidez, ya que no tiene en cuenta la capacidad de las empresas para generar los ingresos, se puede observar en la ferretería que es muy útil, ya que muestra que no se tiene la suficiente capacidad para pagar la deuda corriente, pues este indicador llegó a tomar un valor de 0.50 en el 2008; es decir, que por cada dólar que debe en el corto plazo, tiene 0.50 dólares para pagarlo. Esta exclusión de los inventarios, debida a la no tan fácil conversión de este rubro conlleva a que la empresa corra mayor riesgo de iliquidez, pues si no se recurre a la venta de éstos, no pueden cubrir sus pasivos al ser la proporción de éste mayor a los activos corrientes, si se exceptúa el inventario.

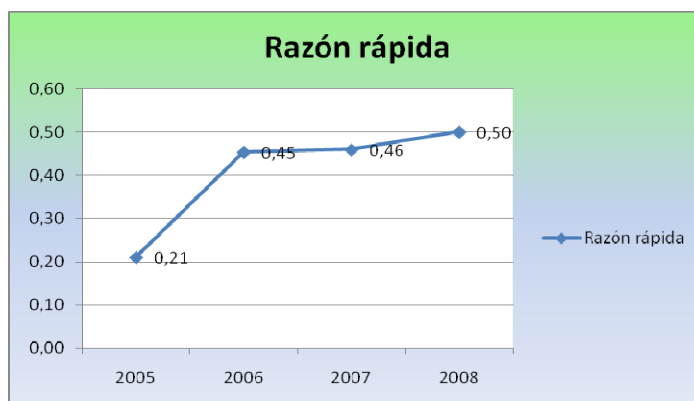
Tabla Nº 20
Cálculo de la Razón Ácida

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Activo Corriente	- 1	USD	11.294,99	35.110,72	34.286,48	38.056,25
Inventario						
Pasivo Corriente	2	USD	53.634,80	77.360,32	74.609,65	76.016,84
Razón Ácida (1/2)	3	\$	0,21	0,45	0,46	0,50

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La prueba del ácido es mejor indicador de la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes en una situación de emergencia¹⁷, debido a que esta razón no toma en cuenta a los inventarios para pagar la deuda, podemos observar, que en el 2005 la empresa tuvo 0.21 dólares de activos para pagar sus pasivos, lo que nos indica que sin el inventario, es insuficiente el cash flow que la empresa produce para solventar sus pagos por deuda en este año, este flujo de efectivo fue aumentando en el 2008 con \$0.50 dólares, por lo que hay que centrarse en este punto a fin de que la empresa obtenga adecuado éxito empresarial.

Gráfico N° 24
Tendencia de la razón rápida



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En el caso de la Ferretería Condado, el índice de liquidez de prueba ácida es bastante bueno, en comparación con la Ferretería Palacios, como se puede observar en la tabla N° 21 ésta razón para la Ferretería Palacios es de 0,41 y para la competencia 0,79 veces los activos con más liquidez cubren sus pasivos.

¹⁷ MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

**Tabla N° 21
Comparación Razón Ácida**

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Razón Ácida =		
Activo corriente - Inventario	0,41	0,79
Pasivo corriente		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.1.5 ANÁLISIS GENERAL

Al ser la liquidez una medida de la capacidad de pago en el corto plazo que tienen las empresas, se convierte en un signo de la salud financiera de éstas, ya que a partir de ellas se realizan evaluaciones, como las que hacen los bancos para conceder préstamos. Para la ferretería, la liquidez ha tenido una tendencia creciente, que se refleja en movilización dinámica de sus inventarios; así mismo, al final empieza a recuperar con mayor agilidad su cartera, ésta es suficiente para cumplir a tiempo con sus obligaciones con los proveedores, teniendo que recurrir a préstamos de largo plazo que generan costos financieros únicamente para financiar su crecimiento.

3.2.2 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una empresa, y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su

continuidad en el mercado y por ende, el aumento de su valor, es el aspecto más importante para tener en cuenta¹⁸.

Tabla Nº 22
Cálculo de la Razón Margen de Utilidad Bruta

CONCEPTO			UM	2005	2006	2007	2008
Ventas Netas	-	1	USD	40.998,20	41.267,02	98.221,72	82.737,97
Costo de Ventas							
Ventas Netas		2	USD	1274609,37	1382402,36	1262979,01	1439605,63
Razón Margen de Utilidad (1/2)		3	%	3,22	2,99	7,78	5,75

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La razón de margen de utilidad bruta nos indica que la ferretería tuvo un margen bruto durante el 2005 y 2006 de 0.03 centavos por cada dólar de ventas, mientras que para el 2007 y 2008 este margen aumento a 0.08 y 0.06 centavos respectivamente; este indicador representa el margen de ganancia obtenido por cada dólar de ventas antes de gastos, intereses e impuestos, este margen ha disminuido debido al incremento en los costos de ventas por lo tanto la empresa debe disminuir sus costos para obtener mayor utilidad.

Al analizar este índice, puede verse que la Ferretería Palacios muestra un retorno más bajo sobre las ventas (4,93%) que la Ferretería Condado de 19,06%.

¹⁸ MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

Tabla Nº 23
Comparación Margen de Utilidad Bruta

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Margen de utilidad bruta		
Ventas netas – Costo de ventas	4,93%	19,06%
<hr/>		
Ventas netas		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En cuanto al margen de utilidad neta, podemos notar que la empresa presenta razones negativas durante los años 2006 y 2008, lo que nos indica que además de los costos de venta que hacen que disminuya el margen bruto, la empresa está pagando demasiados impuestos, gastos e intereses. Se recomienda que la empresa ponga especial cuidado para no aumentar sus gastos de operación.

Tabla Nº 24
Cálculo de la Razón Margen de Utilidad Neta

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta	1	USD	141,64	(24.408,64)	17.760,89	(19.785,81)
Ventas Netas	2	USD	1274609,37	1382402,36	1262979,01	1439605,63
Razón Margen de Utilidad Neta (½)	3	%	0,01	(1,77)	1,41	(1,37)

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En comparación con la competencia la Ferretería Palacios tiene una pérdida neta promedio de 0,43%, mientras que el margen de utilidad neto

para la Ferretería Condado es de 2,26%, esto indica que la competencia esta generando más rentabilidad para sus dueños.

Tabla N° 25
Comparación Margen de Utilidad Neta

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Margen de utilidad bruta		
Utilidad Neta	-0,43%	2,26%
Ventas netas		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.2.1. RENTABILIDAD DEL ACTIVO

Mide las ventas generadas por cada dólar de activo. Como tal, indica la productividad del activo. Obviamente varía con el tipo de negocio. En negocios de fuerte inversión en activo fijo, es bajo. Por otra parte, en negocios que requieren poca inversión, como en el sector servicios, puede ser muy alta¹⁹. Una mejora en este índice puede indicar una gran eficiencia y creatividad en gestionar y controlar el activo de la empresa. Pero también puede revelar que algunos activos (especialmente el activo fijo) no se renuevan, lo cual puede provocar problemas de eficiencia a largo plazo. Un deterioro en este índice puede darnos la señal de una gestión pobre del activo pero puede también ser el resultado de un ambicioso programa de renovación del activo o una política agresiva de adquisiciones.

¹⁹ BLOCK, Stanley: Fundamentos de Gerencia Financiera, novena edición, 2001, Colombia, Editorial McGrawHill

Tabla Nº 26
Cálculo de la Razón de Rentabilidad sobre Activos (inversión)

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta	1	USD	141,64	(24.408,64)	17.760,89	(19.785,81)
Activos Totales	2	USD	339.922,92	349.634,54	345.654,20	439.018,08
ROI (1/2)	3	%	0,04	(6,98)	5,14	(4,51)

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

El ROI a lo largo de los últimos cuatro años presentaron índices negativos; sin embargo, en términos generales, la tendencia de este indicador fue muy fluctuante. En el 2005 y 2007, la rentabilidad es muy baja debido a la poca utilidad de la operación que se obtuvo. Lo más conveniente sería que con un bajo nivel de activos, se obtenga un buen nivel de utilidad, es decir que la empresa utilice eficientemente los recursos que tiene²⁰. En el 2006 y 2008 nos indica que la empresa en general no presentó rentabilidad, la ferretería debe tomar acciones correctivas en cuanto a su estructura de costos de ventas y gastos, que le permitan en el largo plazo ser competitiva.

La Ferretería Palacios tiene un rendimiento promedio de -1,58% sobre la inversión, mientras la Ferretería Condado tiene un retorno de 3,32% sobre activos (inversión) excede la norma de la Ferretería Palacios, esta comparación corrobora que debido a las pérdidas que tiene, tampoco muestra un rendimiento sobre lo que invierten, es decir sobre sus activos.

²⁰ MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

Tabla Nº 27
Comparación Retorno sobre Activos (inversión)

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Retorno sobre activos (inversión)		
Utilidad Neta	-1,58%	3,32%
<hr/> Total Activo		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.2.2 RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Este indicador es uno de los más importantes desde el punto de vista de los socios, ya que permite medir el rendimiento que estos obtienen por cada dólar invertido en la empresa.

Tabla Nº 28
Cálculo de la Razón de Rentabilidad del Patrimonio

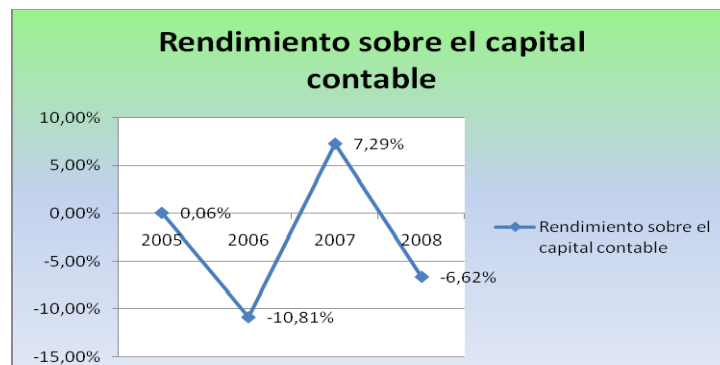
CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta	1	USD	141,64	(24.408,64)	17.760,89	(19.785,81)
Capital Contable	2	USD	250.141,64	225.733,00	243.493,89	298.708,08
ROE (1/2)	3	%	0,06	(10,81)	7,29	(6,62)

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En la ferretería la tendencia de la rentabilidad del patrimonio ha sido igual a la de los demás indicadores, es decir, en el 2006 y el 2008 se tuvo un nivel muy bajo con una recuperación extraordinaria en el 2005 y 2007.

Al tener pérdidas la ferretería no se tiene un rendimiento sobre el capital invertido positivo, así lo demuestra esta gráfica donde se puede observar la baja del rendimiento sobre el capital en los años en que la ferretería tiene pérdidas.

Gráfico N° 25
Rendimiento sobre capital contable



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Igual importancia tiene para una empresa el retorno que obtenga sobre el capital contable. Para la Ferrería Palacios, el retorno sobre el capital es de (-2,52%) versus 4,36% de la Ferrería Condado. Por tanto, los propietarios de la Ferrería Palacios no reciben una compensación sobre el capital esto debido a los años que tuvo pérdida.

Tabla N° 29
Comparación Rendimiento sobre Capital Contable

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Rendimiento sobre capital contable		
Utilidad Neta	-2,52%	4,36%
Capital Contable		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.3 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

El uso de capitales ajenos en el financiamiento de las inversiones por parte de las empresas, constituye una práctica normal²¹. Sin embargo, el uso excesivo de financiamientos ajenos crea un riesgo grande, de ahí la necesidad de evaluar si los niveles de endeudamiento son adecuados. Los índices de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa así como para comprobar hasta que punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento.

El valor óptimo de este índice se sitúa entre 0.4 y 0.6. En caso de ser superior de 0.6 indica que el volumen de deuda es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0.4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios²².

3.2.3.1 NIVEL DE DEUDA

Una empresa se puede financiar con capitales propios y ajenos, el aumento de uno de ellos ocasiona una disminución en el otro y viceversa. El nivel de deuda nos muestra hasta qué punto una empresa se encuentra con independencia financiera ante acreedores.

Los resultados de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa se presentan en la siguiente tabla:

²¹ BLOCK, Stanley: Fundamentos de Gerencia Financiera, novena edición, 2001, Colombia, Editorial McGrawHill

²² MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador

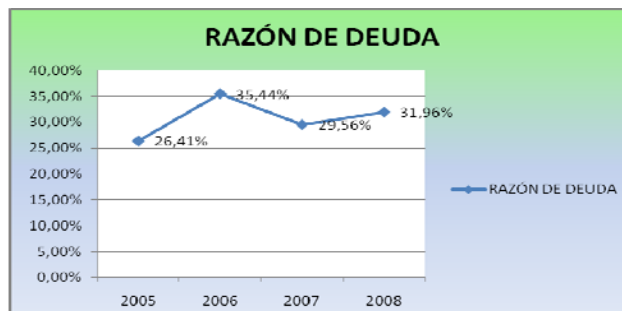
Tabla Nº 30
Cálculo de la Razón Endeudamiento sobre Activo

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Pasivo Total	1	USD	89.781,28	123.901,54	102.160,31	140.310,00
Activo Total	2	USD	339.922,92	349.634,54	345.654,20	439.018,08
Razón de Endeudamiento (1/2)	3	%	26,41	35,44	29,56	31,96

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

La razón de deuda en el 2005 nos indica que la empresa había sido financiada en un 26,41% por acreedores, mientras que para el 2006 esta partida aumentó al 35,44%, en el 2007 presenta un total de 29,56%, y en el 2008 presenta un total de 31,96% esto nos indica que la empresa está siendo financiada por deudas, lo que en un futuro la ferretería podría solicitar de fondos en préstamo adicionales para obtener primero mas capital contable; los acreedores podrían prestarle más dinero y la administración estaría sujetando a la empresa a una mayor probabilidad de liquidez y la obtención de mas fondos para las actividades de la empresa.

Gráfico Nº 26
Evolución Razón de Deuda



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

Ésta gráfica muestra que los activos totales cada vez se financian más con fondos de los acreedores, esto por que el nivel de endeudamiento está aumentando en comparación con los activos totales.

La razón de deuda permite que el analista mida la prudencia de las políticas de la gerencia para que la empresa asuma deudas, el porcentaje promedio de la Ferretería Palacios de 30,84% de la deuda sobre el total de activos, como se muestra en la tabla N° 31, está levemente por encima de su competencia la Ferretería Condado, de 23,81%, pero dentro del rango prudente de 50% o menos.

Tabla N° 31
Comparación Razón de Deuda

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Razón de Deuda		
<u>Pasivo Total</u>	30,84%	23,81%
Activo Total		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

3.2.3.2 MULTIPLICADOR DE DEUDA

La ferretería muestra un multiplicador de deuda de 0.36, 0.55, 0.42 y 0.47, durante el 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente; lo cual significa que por cada dólar aportado por los dueños, \$0.46, \$0.55, \$0.42 y \$0.47 dólares son aportados por los acreedores. Entre mayor sea el multiplicador de deuda, la empresa se beneficia del uso de ese dinero, sin embargo, a largo plazo la empresa debe asegurarse que cuenta con un índice de liquidez suficiente que le permita pagar esta deuda a futuro; por otro lado, para los prestamistas, entre mayor sea el grado de

apalancamiento de la empresa, mayor es el riesgo y por lo tanto, aumenta el costo de la deuda²³.

Tabla N° 32
Cálculo de la Razón Endeudamiento sobre Capital

CONCEPTO		UM	2005	2006	2007	2008
Pasivo Total	1	USD	89.781,28	123.901,54	102.160,31	140.310,00
Patrimonio	2	USD	250.141,64	225.733,00	243.493,89	298.708,08
Razón de Endeudamiento (1/2)	3	%	35,89	54,89	41,96	46,97

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

En lo que respecta al apalancamiento, la Ferretería Palacios tiene en promedio de 44,93%, en comparación con la Ferretería Condado de 31,25%, este índice este por encima de la competencia, esta comparación afirma el hecho de que el capital de la Ferretería Palacios cada vez mas pertenece a sus acreedores, esto igualmente se debe al creciente nivel de endeudamiento.

Tabla N° 33
Comparación Multiplicador de Deuda

CONCEPTO	Promedio Ferretería Palacios	Competidor Ferretería Condado
Multiplicador de Deuda		
<u>Pasivo Total</u>	44,93%	31,25%
<u>Capital Contable</u>		

Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
Elaborado: Mireya Acosta R.

²³ BLOCK, Stanley: Fundamentos de Gerencia Financiera, novena edición, 2001, Colombia, Editorial McGrawHill

3.2.3.3 COBERTURA DE INTERESES

En el 2005 la ferretería fue incapaz de cubrir el pago de intereses originado por deudas, ya que la razón mostró una cobertura de -4,43%, en el 2006 la cobertura fue de -7,43%, en el 2007 esta cobertura fue de 8,41% y en el 2008 no pudo cubrir el pago de intereses ya que la razón mostró una cobertura de -3.75%. Es importante que la empresa esté capacitada para cubrir sus costos anuales por interés, dejar de cumplir con estas obligaciones puede desencadenar acciones legales por parte de los acreedores, lo que posiblemente dará como resultado la quiebra y originará que la ferretería se encuentre en dificultades si tratara de solicitar fondos adicionales de préstamo.

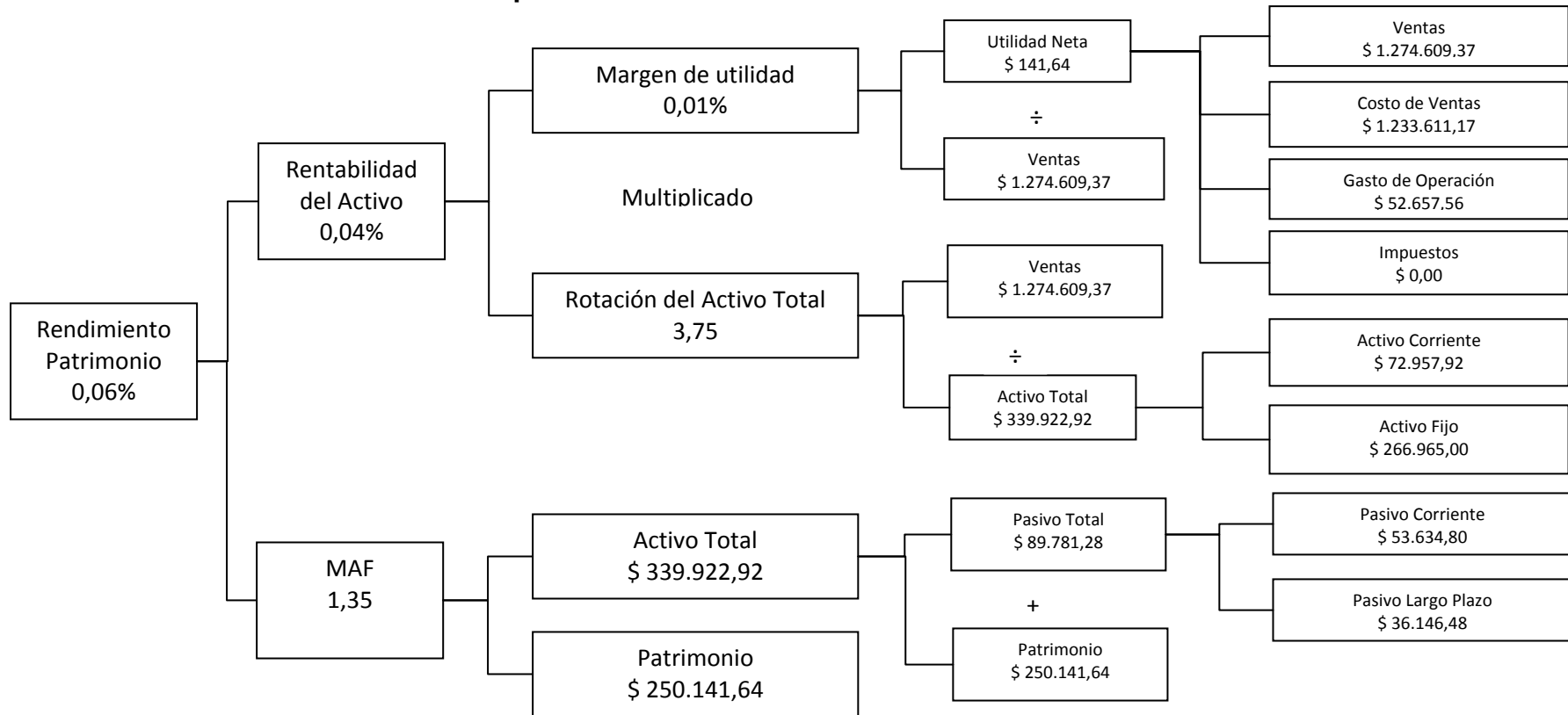
El examen de las razones de administración de deudas de la ferretería indica que la empresa se encuentra en una posición relativamente bien respecto a las deudas; podría tener muchas facilidades para obtener más crédito hasta que mejore su posición de deudas y como resultado de lo anterior, si puede pagar sus obligaciones actuales podría verse obligada a realizar mas actividades de inversión.

3.3. MÉTODO DE ANÁLISIS DU PONT

EL análisis Du Pont es una herramienta que permite evaluar el rendimiento sobre la inversión total, mediante el resultado de multiplicar la rotación de activos totales; con el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad neta con respecto a las ventas. En el rendimiento sobre el capital también se toma en cuenta el factor multiplicador de capital que se relaciona con el apalancamiento de la empresa maf^{24} .

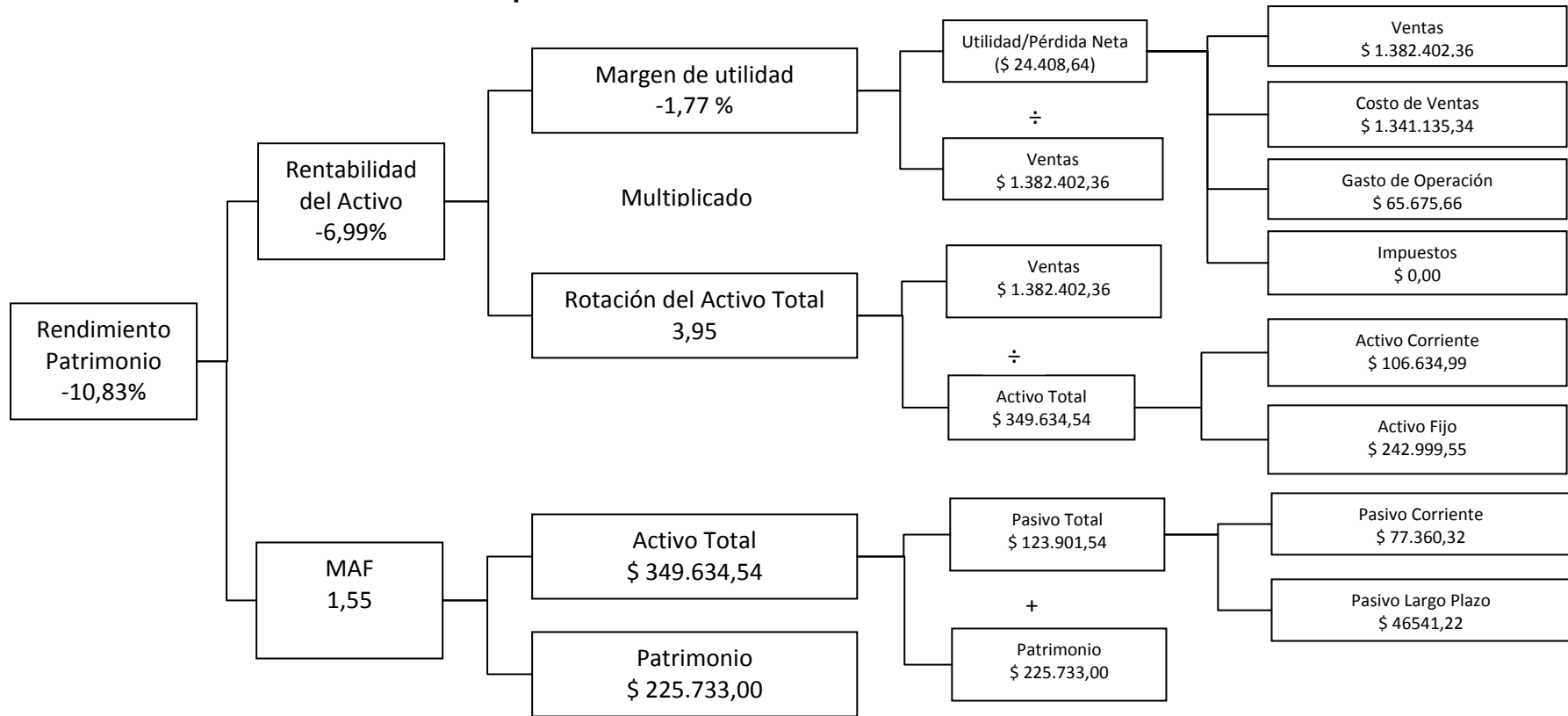
²⁴ BLOCK, Stanley/HIRT, Geoffrey: Fundamentos de Gerencia Financiera, novena edición, 2001, Colombia, McGraw-Hill.

Gráfico N° 27
Representación del Sistema Du Pont Análisis 2005



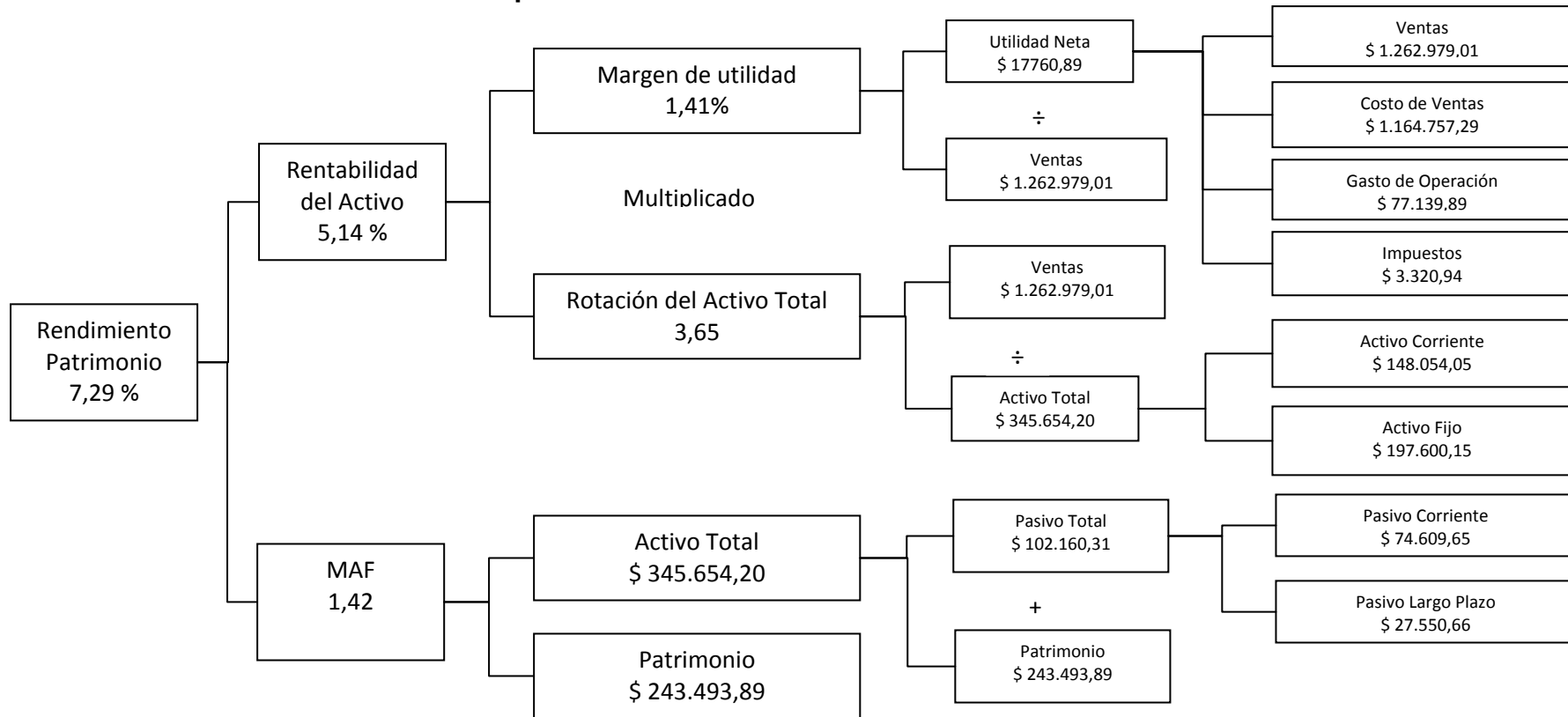
Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
 Elaborado: Mireya Acosta R.

Gráfico N° 28
Representación del Sistema Du Pont Análisis 2006



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
 Elaborado: Mireya Acosta R.

Gráfico N° 29
Representación del Sistema Du Pont Análisis 2007

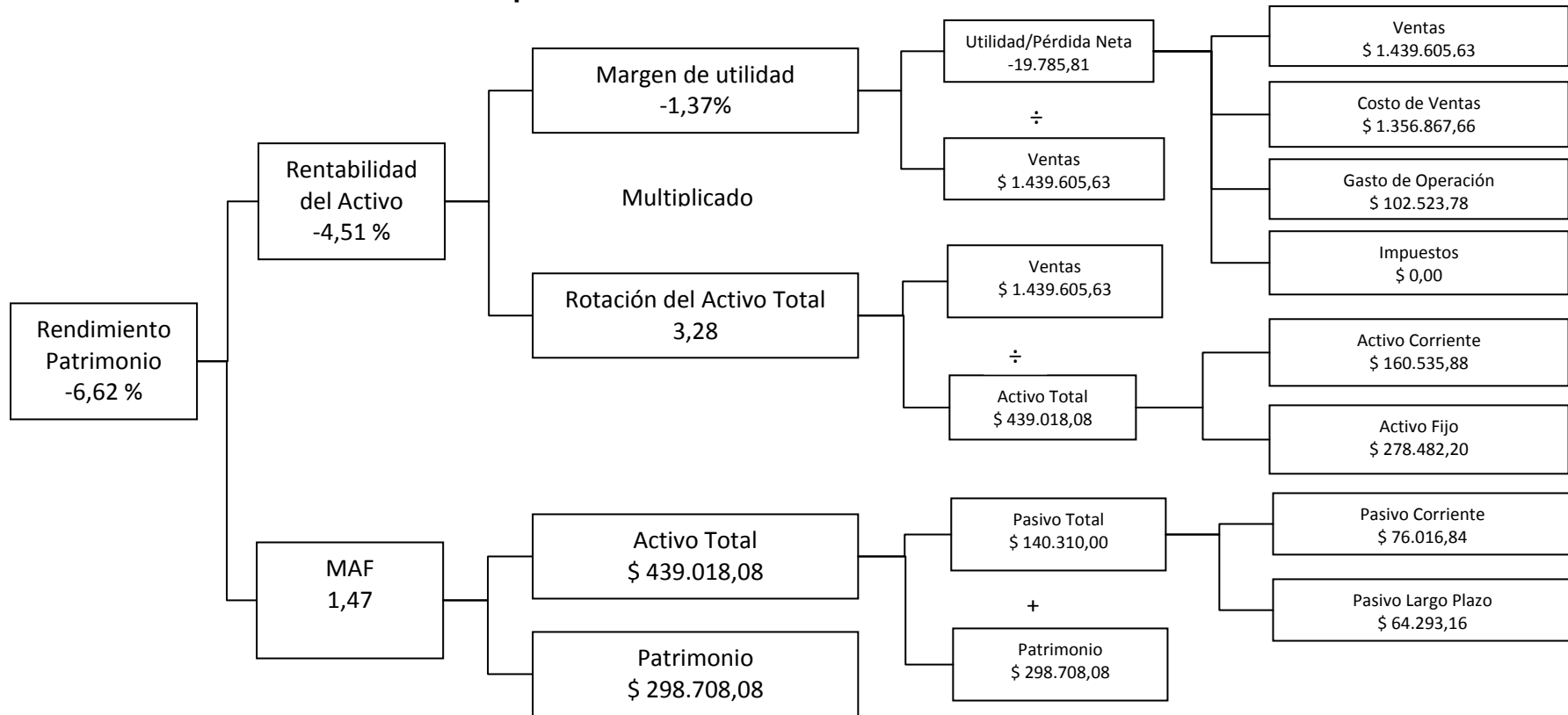


Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
 Elaborado: Mireya Acosta R.

El análisis Du Pont es una herramienta que permite evaluar el rendimiento sobre la inversión total, mediante el resultado de multiplicar la rotación de activos totales; (que en el presente caso es de 3,65, es decir, que por cada dólar de inversión en activos se generan 3,65 dólares en ventas); con el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad neta con respecto a las ventas (se puede observar que la ferretería tiene un 1,41% en este índice). El rendimiento sobre el patrimonio también se toma en cuenta el factor multiplicador de patrimonio que se relaciona con el apalancamiento de la ferretería MAF (1,42; es decir, que por cada dólar que han entregado los dueños se tiene 6,12 dólares de activos totales).

Ferretería Palacios Franquiciado Disensa tiene un rendimiento del patrimonio de 7,29% es decir que por cada dólar que invirtieron los dueños le produce 7,29 dólares esto se debe en primer lugar a que la ferretería se encuentra apalancada como se observó con el factor multiplicador de patrimonio relacionado con el índice de endeudamiento. Además se debe al rendimiento sobre activos totales que engloba el margen de utilidad neta y la rotación de activos; el mismo que refleja un 5,14% de utilidad neta con los activos actuales.

Gráfico N° 30
Representación del Sistema Du Pont Análisis 2008



Fuente: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa
 Elaborado: Mireya Acosta R.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON PERSPECTIVA FINANCIERA

4.1 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Como se ha venido viendo, ningún negocio puede prosperar, crecer y muchas veces permanecer si no está bien organizado, y sobre todo si no tiene una base sólida. Conocer el negocio que se tiene, saber con qué se cuenta, qué se necesita y hacia dónde se quiere ir.

“Un plan analiza su situación actual, la meta que se quiere alcanzar y los pasos que se requiere para lograrlo”²⁵.

Para que la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa sepa la situación en la que está y lo que necesita hacer para mejorar, primero que nada debe conocer su situación actual y saber hacia donde quiere ir para poder tomar las decisiones pertinentes. Esto se logra con el desarrollo e implementación de un plan financiero apropiado al negocio, el cual es propuesto a continuación:

Nombre de la Empresa: Ferretería Palacios Franquiciado Disensa

4.1.1 METAS Y OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

- Ser una empresa bien estructurada en el ramo de la comercialización de material de construcción y productos ferreteros.

²⁵ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

- Ofrecer a los clientes confiabilidad y garantía de nuestros productos.
- Ser una empresa seria comercialmente y capaz de contribuir al crecimiento de la economía ecuatoriana.
- Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes.

4.1.1.1 POLÍTICAS, PROGRAMAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS

Para fines de la implementación de un plan financiero para la empresa Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, es de vital importancia analizar y poner en práctica los siguientes aspectos para áreas específicas del negocio:

EFFECTIVO

Objetivo: Establecer políticas y procedimientos que contribuyan a mantener un mejor manejo y control del efectivo.

La empresa maneja preferentemente efectivo que almacena en caja, disponible para hacer pagos sin llevar control de esto. Por ejemplo, cuando se reciben pagos de mercaderías, el efectivo entra caja y no hay registro de esto, de igual forma cuando se hacen pagos, el efectivo sale y tampoco se registra. Nunca se llevan a cabo arqueos de caja, por lo que no se sabe con cuanto efectivo se inició y terminó el día.

Esta forma de manejar el efectivo representa un peligro para los propietarios, ya que el dinero que entra permanece en el negocio y si ocurriera algún asalto, se perdería el dinero del día.

Se tiene dos cuentas bancarias, sin embargo desde su apertura no se lleva un registro de los depósitos ni de las salidas que se realizan.

Para el control del efectivo se sugiere lo siguiente:

- Establecer un monto mínimo en fondo fijo de caja disponible para dar cambios y hacer pequeñas transacciones, así como hacer uso de cuentas bancarias a fin de salvaguardar el efectivo, manteniendo también un monto mínimo de \$3000, ya que esto representa el 50% de las ventas diarias y podría ayudar para pagar desembolsos de dinero de carácter inmediato.
- Llevar un registro de entradas y salidas de efectivo, cotejar que este monto concuerde con el control de ventas, compras y gastos, así como el de desembolsos extras que se pudieran llevar a cabo.
- Realizar al final del día arqueos de caja, para verificar que el saldo final de efectivo en los registros concuerde con el efectivo existente físicamente.
- Depositar periódicamente en bancos el efectivo recaudado en caja, para evitar la acumulación de montos grandes que puede representar un riesgo considerable si permanecen en caja. El dinero debe depositarse diariamente, el banco debe ser elegido por su cercanía con el negocio, en este caso es el Banco Internacional. Realizar conciliaciones bancarias que permita el registro adecuado de bancos en el sistema.
- El manejo adecuado de los recursos de tesorería, también indicaran a la administración cuando es recomendable depositar los excedentes en el mercado financiero, con el fin de obtener rendimientos; siempre y cuando los saldos reales sean superiores a los mínimos.

En la información financiera, al referirse al efectivo, se esta considerando la suma del efectivo en caja y bancos y de inversiones temporales de inmediata realización, porque son valores negociables que pueden convertirse rápidamente en efectivo.

El administrador requiere de información diaria del saldo de efectivo, correspondiente al cierre del día anterior, generalmente detallado en donde se encuentra: Bancos, Casas de Valores, etcétera²⁶.

Lo anterior es un informe estático, pero un buen administrador requiere también saber qué sucedió entre un día y otro. Para satisfacer esta necesidad de información, generalmente se prepara un informe de efectivo como el que se muestra a continuación:

Cuadro N° 11 Informe del Efectivo Disponible

FERRETERÍA PALACIOS INFORME DE EFECTIVO DISPONIBLE AL 03 DE ENERO DEL 2009						
	SALDO DEL DÍA ANTERIOR	ENTRADAS		SALIDAS		SALDO DEL DÍA
		COBRANZA CLIENTES	OTROS	PROVEEDORES	OTROS	
FONDOS FIJOS	\$ 200,00					\$ 200,00
BANCO INTERNACIONAL	\$ 6.800,00	\$ 4.000,00	\$ 200,00	\$ 1.600,00		\$ 9.400,00
BANCO DE GUAYAQUIL	\$ 2.500,00	\$ 8.000,00			\$ 4.000,00	\$ 6.500,00
TOTAL BANCOS	\$ 9.500,00	\$ 12.000,00	\$ 200,00	\$ 1.600,00	\$ 4.000,00	\$ 16.100,00
CASA DE VALORES A	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CASA DE VALORES B	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL CASA DE VALORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 9.500,00	\$ 12.000,00	\$ 200,00	\$ 1.600,00	\$ 4.000,00	\$ 16.100,00

Fuente: Moreno Joaquín, Y., Rivas Sergio, (2003). La administración Financiera del Capital de Trabajo
Elaborado: Mireya Acosta R.

En el cuadro N° 11, referente al informe de efectivo disponible muestra el saldo de efectivo de ese día y del anterior y los movimientos de las

²⁶ MORENO, Joaquín: La Administración Financiera del Capital de Trabajo, segunda edición, 2003, México, Editorial Continental

entradas y salidas del efectivo, separando los conceptos que el administrador requiera principalmente conocer, por considerar en lo particular lo más importante en la administración del efectivo, que en este caso es la cobranza a clientes y el pago a proveedores. Estos conceptos pueden cambiar de conformidad a las necesidades específicas de la empresa.

INVENTARIOS

Objetivo: Establecer controles y políticas que contribuyen a la correcta valuación y presentación del rubro de inventarios dentro de los estados financieros, así como el correcto manejo del mismo.

Como se ha mencionado anteriormente, en este negocio no se lleva un control de inventarios adecuado. No existe un registro de entradas ni de salidas de inventario, lo cual dificulta saber el monto del mismo en un momento determinado. La única forma de conocer las existencias de mercadería real es por medio de la realización de conteo de inventario físico, sin embargo esta opción requiere de mucho tiempo, al menos 3 días, y ser realizado por el dueño y su familia.

Por otro lado, también es importante mencionar que existen mercaderías compradas sin factura que no están siendo tomadas en cuenta en ningún registro. Sin embargo contablemente deben ser tomadas en cuenta para saber los egresos de efectivo y el costo de ventas.

De lo anterior se puede decir que hace falta la implementación de políticas en cuanto a control de inventario, para lo cual se proponen llevar a cabo una serie de acciones:

- Llevar a cabo un conteo físico para conocer el valor real de la mercadería, el cual debe ser repetido por lo menos una vez al año como forma de verificación de los registros y para conocer las mercaderías que representan capital ocioso que podría ser aprovechado de otra forma. Por ejemplo, si se dan cuenta que hay mercadería que no se ha vendido desde hace un tiempo considerable se pueda optar por lanzar promociones atractivas para los clientes, que además les hagan recuperar la inversión y representen una ventaja competitiva.
- Por otro lado, para contribuir al mejor manejo de los inventarios, es pertinente que se lleve un registro contable de entradas y salidas de almacén, el cual puede hacerse de forma manual (anotándolo en una libreta) o por medio de hojas de cálculo electrónicas (Excel) disponibles en cualquier tipo de computadora. La implementación de este tipo de registros es útil para conocer, en determinado momento la cantidad de artículos disponibles en realidad. Esto ayudará también a la correcta valuación del costo de ventas.
- En caso de haber mercadería adquirida por medio de regalo, está debe de estar registrada, en un rubro aparte de las adquiridas por medio de compra. Es decir, no se deben mezclar los registros de mercaderías compradas y regaladas. La mercadería regalada irá en un rubro llamado mercadería regalada y estarán valuadas a un costo cero.

Existe un modelo de inventarios bastante conocido que determina la cantidad óptima de compra. Este modelo es probablemente el más usado en negocios grandes y se conoce como EOQ Economic Order Quantity que aquí lo denominaremos LOC Lote Óptimo de Compra²⁷.

²⁷ MOREANO, Joaquín: La Administración Financiera del Capital de Trabajo, segunda edición, 2003, México, Editorial Continental

Los costos totales del nivel de inventarios se ven afectados por los costos fijos relacionados con los pedidos de compra y los costos variables del mantenimiento del inventario.

A continuación se muestra un cuadro para determinar el nivel del lote óptimo de compra.

Cuadro Nº 12
Modelo de Lote Óptimo de Compra

FERRETERÍA PALACIOS LOTE ÓPTIMO DE COMPRA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 INSUMO: VARILLA CORR. SOLD. CONST. 12MM*12M ANDEC						
	CANTIDAD A PEDIR UNIDADES	NÚMERO DE PEDIDOS DEL AÑO	COSTO ANUAL POR COMPRAR	INVENTARIO PROMEDIO EN EL AÑO UNIDADES	COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO	COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	6
LOC	1200	1	\$ 240,00	600	\$ 3.360,00	\$ 3.600,00
	600	2	\$ 480,00	300	\$ 1.680,00	\$ 2.160,00
	400	3	\$ 720,00	200	\$ 1.120,00	\$ 1.840,00
	300	4	\$ 960,00	150	\$ 840,00	\$ 1.800,00
	240	5	\$ 1.200,00	120	\$ 672,00	\$ 1.872,00
	200	6	\$ 1.440,00	100	\$ 560,00	\$ 2.000,00
	150	8	\$ 1.920,00	75	\$ 420,00	\$ 2.340,00
	120	10	\$ 2.400,00	60	\$ 336,00	\$ 2.736,00
	100	12	\$ 2.880,00	50	\$ 280,00	\$ 3.160,00

Fuente: Moreno Joaquín, Y., Rivas Sergio, (2003). La administración Financiera del Capital de Trabajo
Elaborado: Mireya Acosta R.

La columna 3 es el resultado de multiplicar la columna 2 por \$ 240 costo por pedido determinado con un nivel anual de 1500 pedidos. Así el costo anual por comprar se incrementa según el número de pedidos que se coloquen durante el año.

La columna 4 es el resultado de dividir la columna 1 entre dos partes para obtener el promedio en el año.

La columna 5 es el resultado de multiplicar la columna 4 por \$5,60 que representa el 35% del costo de mantenimiento sobre un costo unitario \$16.

La columna 6 es el resultado de sumar las columnas 3 y 5.

La solución mostrada en el cuadro anterior se puede determinar con base en la siguiente fórmula:

$$\text{LOC} = \sqrt{\frac{2 (\text{demanda anual}) (\text{costo por pedido})}{\text{Costo de mantenimiento}}}$$

$$\sqrt{\frac{2 (1200) (240)}{5.6}} = \sqrt{\frac{576,000}{5.6}} = \sqrt{102,85} = \text{LOC}$$

321 unidades

Por lo tanto deben colocarse cuatro pedidos de 300 unidades para comprar la demanda anual de 1.200 unidades.

ACTIVO FIJO

Objetivo: Establecer un método adecuado para la depreciación y valuación de activos fijos dentro de los estados financieros para determinar el valor en libros de las propiedades.

El negocio cuenta con activo fijo adquirido por medio de herencia y del cual se determinó el valor de mercado por medio de un avalúo que se realizó en el 2000, fecha en la cual la empresa comenzó a llevar contabilidad. A cada uno de los componentes de ese activo se le determinó su depreciación a partir de Enero del 2000 aplicando el método de línea recta y de acuerdo a los porcentajes de ley.

Para la correcta valuación del activo fijo a partir de este período en que se elaboran los estados financieros es necesario:

- Hacer caso del principio de contabilidad de consistencia el cual dice que la información contable requiere que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo mediante la aplicación de los mismos principios y reglas de cuantificación para conocer la evolución y poder llevar a cabo comparaciones entre los diferentes períodos contables.

A continuación se muestra un modelo para determinar el valor de los activos con su respectiva depreciación:

Cuadro N° 13
Modelo de Control de Activos Fijos

FERRETERÍA PALACIOS MODELO DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009							
NOMBRE DEL ACTIVO	FECHA DE ADQUISICIÓN	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	VIDA ÚTIL AÑOS	PRECIO	VALOR DEPRECIADO	VALOR POR DEPRECIAR	VALOR PRESENTE DEL ACTIVO
LOCAL	01-Ene-00	5%	20	\$ 40.000,00	\$ 18.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
TOTAL ACTIVO FIJO				\$ 40.000,00	\$ 18.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Mireya Acosta R.

En el cuadro N° 13 se aprecia que el activo fijo será depreciado por el método de línea recta por su fácil aplicación. La depreciación se calcula y registra de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 10 de la ley de Régimen Tributario Interno: “Será deducible la depreciación y amortización, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil, a la corrección monetaria y la técnica contable, así como las que se conceden por obsolescencia y otros casos, en conformidad a lo previsto en esta Ley y su Reglamento”²⁸.

²⁸ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

CUENTAS POR PAGAR

Objetivo: Establecer sistemas de registro de las cuentas por pagar para saber el monto real que se debe y las fechas de vencimiento por pagar.

El negocio no lleva algún registro de cuenta por pagar o proveedores, lo cual hace difícil la identificación las fechas de vencimiento de pagos, así como el monto real de la deuda de la empresa.

Para el adecuado control de esto se debe llevar a cabo lo siguiente:

- Llevar a cabo registros contables del monto de la deudas a proveedores así como de las fechas límites de pago y de los abonos que se van realizando.

A continuación se presenta un modelo para el adecuado control de los proveedores de la ferretería:

Cuadro Nº 14
Modelo de Registro de Proveedores

FERRETERÍA PALACIOS INFORME DE CUENTAS POR PAGAR AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2009							
NOMBRE DEL PROVEEDOR	FECHA DE LA FACTURA	PLAZO DEL CRÉDITO	FECHA DE VENCIMIENTO	Nº FACTURA	MONTO DEL DOCUMENTO	ANTICIPOS	TOTAL A PAGAR
DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE DISENSA S.A.	18/01/2009	60	19/03/2009	001-032-123577	\$ 1.347.638,91	\$ 30.000,00	\$ 1.317.638,91
ETERNIT ECUATORIANA S.A.	22/11/2008	60	21/01/2009	001-001-098982	\$ 19.423,83	\$ 10.000,00	\$ 9.423,83
DIMPOFER CÍA LTDA.	23/12/2008	30	22/01/2009	001-001-002453	\$ 6.939,96	\$ 3.000,00	\$ 3.939,96
TOTAL CUENTAS POR PAGAR					\$ 1.374.002,70	\$ 43.000,00	\$ 1.331.002,70

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Mireya Acosta R.

VENTAS

Objetivo: Establecer políticas y controles de ventas para su correcta contabilización y cuantificación.

Actualmente la empresa no cuenta con un registro contable confiable de las ventas, ya que solamente expiden facturas y notas por una parte de las mismas. Además no siempre se respetan los precios establecidos de los productos ya que en ocasiones se venden por encima o por debajo de ellos.

Tampoco se lleva un registro de la cantidad de productos vendidos, el importe de los mismos y si es que se aplican descuentos al importe total. No existe un registro de las ventas realizadas por lo que no se están registrando las salidas del inventario correspondientes y por ende las entradas de efectivo.

Para el adecuado manejo de las ventas se recomienda:

- Llevar un registro de las ventas diarias, tanto de las que se expiden factura como de las que no. Esto se puede hacer por escrito o por medio de un sistema electrónico en hojas de cálculo (Excel).
- Las facturas, notas y el registro deberán contener los siguientes datos: identificación del producto, cantidad del mismo, precio unitario, importe total y descuentos aplicados en caso de que existieran.
- Establecer una política de facturación sólo por montos de venta iguales o superiores a \$50.00, y en el caso contrario siempre se deben expedir notas de venta.

A continuación se muestra un modelo de informe de ventas para obtener información real de productos vendidos²⁹.

²⁹ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

Cuadro N° 15 Modelo de Informe de Ventas

FERRETERÍA PALACIOS INFORME DE VENTAS AL 01 DE ENERO DEL 2009					
NOMBRE DEL ARTÍCULO	CANTIDAD VENDIDA	COSTO	PRECIO DE VENTA	INVENTARIO	TOTAL VENTAS
CEMENTO HOLCIM ROCAFUERTE SACOS 50 KG - LT	720	\$ 6,00	\$ 6,57	30	\$ 4.730,40
VARILLA CORR. SOLD. CONST. 12MM*12M ANDEC	35	\$ 15,99	\$ 16,56	12	\$ 579,60
VARILLA CORR. SOLD. CONST. 8 MM*12M ANDEC	22	\$ 7,12	\$ 7,60	11	\$ 167,20
VARILLA CORR. SOLD. CONST. 10MM*12M ANDEC	35	\$ 7,59	\$ 8,20	13	\$ 287,00
VARILLA CORR. SOLD. CONST. 14MM*12MT ANDEC	22	\$ 15,83	\$ 16,54	10	\$ 363,88
TOTAL VENTAS	834			76	\$ 6.128,08

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Mireya Acosta R.

GASTOS

Objetivo: Establecer un control de gastos para su correcta contabilización en el período correspondiente.

El negocio no lleva un control de gastos que le permita identificarlos con el período en el que son realizados los desembolsos correspondientes. Todos los gastos se pagan con efectivo salido directamente de caja y no se lleva a cabo un registro de esto. Así mismo existen gastos extra que no cuentan con comprobante por lo cual no se registran; sin embargo, el efectivo con el que se pagan sí sale de caja, y esto representa una disminución en el fondo de caja.

Para el correcto control de gastos se recomienda:

- Pedir comprobante del gasto realizado y archivarlo de acuerdo al período en que es realizado³⁰.

³⁰ BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía

- Llevar un registro de las salidas de efectivo cuando se realicen pagos, ya sean con comprobante o sin comprobante.

En el siguiente gráfico se presenta un modelo de informe de gastos para llevar un adecuado control de los mismos:

Cuadro Nº 16
Modelo de Informe de Gastos

FERRETERÍA PALACIOS INFORME DE GASTOS AL 30 DE ENERO DEL 2009					
CONCEPTO DEL GASTO	FECHA	ASIGNACIÓN DE CUENTA	MONTO	GASTO PRESUPUESTADO	VARIACIÓN
Compras de suministros	12/01/2009	Gasto Suministros	\$ 130,00	\$ 122,00	\$ (8,00)
Elaboración de flyers	15/01/2009	Gasto Publicidad	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 100,00
Mantenimiento Vehículo	20/01/2009	Gasto Mantenimiento	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -
TOTAL GASTOS			\$ 630,00	\$ 722,00	\$ 92,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Mireya Acosta R.

La implementación de todas estas recomendaciones ayudará a la empresa a tener una base real de todas sus operaciones, que den como resultado el conocimiento de la verdadera situación financiera del negocio para poder tomar decisiones que contribuyan al crecimiento del mismo.

4.1.2 DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS

El principal recurso utilizado a lo largo del proceso de comercialización son los inventarios, ya que los efectos de los precios pueden resultar positivos o negativos para la ferretería, por esto una de las tareas básicas de los propietarios es lograr la congruencia de metas, las principales metas tanto de la empresa como de los proveedores deben estar en armonía en el mayor grado posible.

Las metas de la empresa comprenden comercializar productos de alta calidad y garantía, por otra parte se debe mantener la Franquicia Disensa ya que ésta provee al negocio de productos de gran aceptación en el mercado.

Es de vital importancia que los inventarios estén bien valuados para cumplir con los objetivos y metas de la empresa. Todos los estudios, cálculos y proyecciones se realizaran en base a los estados financieros del año 2008, razón por la cual estos deben ser claros y entregados en forma oportuna para fines del estudio.

4.1.3 DELINEACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **PREVISIÓN**

Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o no para la empresa.

Para la empresa es importante conocer cual es la situación actual del sector de la construcción y el efecto multiplicador que tiene esta industria en la economía ecuatoriana es el siguiente: de cada cien dólares invertidos, 56 se utilizan en adquirir bienes y servicios de 37 de las 72 ramas de actividad económica. Esto significa que cuando la industria de la construcción crece, esto impacta en el 50% de las actividades productivas.

La industria de la construcción genera crecimiento no sólo en los materiales para la construcción, sino también en la maquinaria y equipo necesario para el desarrollo de los proyectos.

La actividad constructora se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora.

La construcción de infraestructura está directamente relacionada con el Estado. Se trata de obra pública, lo que en el Ecuador representa entre un 60% y 65% de la actividad. Es sumamente inestable pues depende de los gastos de inversión, que son continuamente reducidos para favorecer al gasto corriente y al pago de la deuda externa.

El mayor porcentaje de la oferta en este segmento, sin llegar a ser oligopólica, está muy concentrada en pocas empresas, que tienen sobre todo, la capacidad financiera para afrontar la construcción de obras de gran envergadura. Existen también un gran número de pequeños constructores que son los que asumen las subcontrataciones o las obras más pequeñas.

La actividad edificadora se desarrolla más en el ámbito privado y depende mucho de la situación del sistema financiero. A pesar de que ha existido dinamización en los últimos años, ésta ha sido producto de las remesas de los extranjeros principalmente, lo que sirve como fuente de financiamiento pero estos recursos se agotarán en poco tiempo. En el 2008, las remesas alcanzaron una cifra de 2.821.60 millones de dólares, de la cual se estima que al menos un 60 % estuvo dirigido a la compra y/o construcción de inmuebles, especialmente vivienda. Para el 2009, esta cifra declinará los 1.000 millones de dólares. La dolarización permitió planificar a más largo plazo y por tanto, diseñar mejores planes de financiamiento para quienes desean comprar. La actividad edificadora también ha crecido pero de manera más conservadora. Sin embargo, especialmente en lo que se refiere a vivienda existe un mercado muy amplio y desatendido con demanda insatisfecha.

Por la estabilidad que se empieza a notar en los precios de dos de los principales materiales de construcción de obras de infraestructura, como son el hierro y el cemento, la posibilidad de planificar a mediano y hasta a largo plazo, es ahora posible.

El valor de las compras de materiales de las empresas constructoras en el año 2008 fue de 5,218.6 millones de dólares, mayor en 0.12% respecto al cierre de 2008.

El mercado total de materiales para la construcción en Ecuador en el 2008, se estima que fue de 6.2 billones de dólares, y se espera que crezca alrededor de 9.47% de 2008 a 2009, alcanzando un monto de 10.7 billones de dólares a fines del 2009, según estima la Cámara de la Construcción de Quito, dado el proyecto de la administración pública actual de construir más de 160.000 viviendas al año del 2007 al 2009.

Las viviendas que tienen mayor demanda son para niveles de bajo y medio ingreso, por lo que los materiales para la construcción que tendrán mayor demanda son: cemento, hierro, las puertas y ventanas prefabricadas de aluminio y PVC, muebles de baño, servicios inmobiliarios, productos de madera, servicios de construcción, elementos prefabricados, equipo de seguridad, equipo eléctrico, llaves y válvulas de grifería.

- **PLANEACIÓN ÓPTIMA**

No existe un plan óptimo, por ello los administradores deben hacer frente a los asuntos sin resolver, basándose en los procesos pero especialmente en el criterio que le da su experiencia; al balancear la información que

recae de todo el estudio, de deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc³¹.

“Se ha dicho con frecuencia que satisfacer las necesidades de los compradores es el centro mismo del éxito en la empresa de negocios”.
(Michael E. Porter)

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial³². Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Todas las empresas buscan lograr Ventajas Competitivas en su negocio, y hay muchos modos distintos de hacerlo. Las Ventajas Competitivas no se pueden comprender analizando a la empresa como un todo, ya que en general se encuentran en el modo en que una empresa realiza sus actividades comprar mejor, tener mejor logístico o un marketing de mayor calidad, etc.

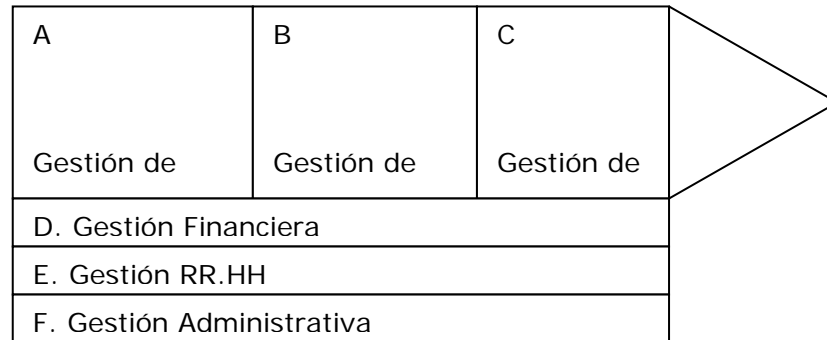
Para analizar las fuentes de Ventaja Competitiva de una empresa, un modelo útil es el de la CADENA DE VALOR, desarrollado por el Prof. Michael Porter.

La cadena de valor para la empresa FERRETERÍA PALACIOS FRANQUICIADO DISENSA sería la siguiente:

³¹ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

³² RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

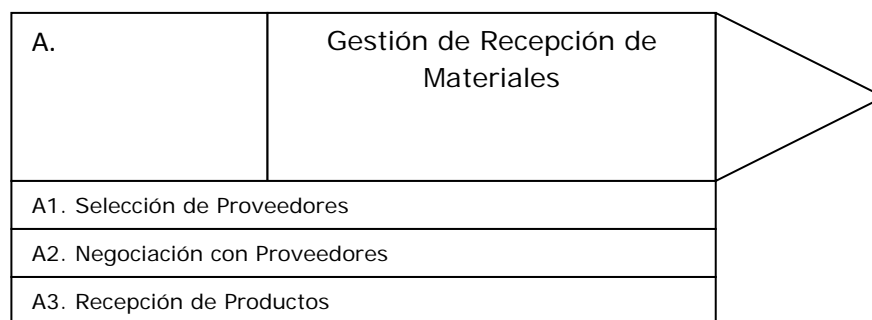
Gráfico N° 31
Cadena de Valor de Ferretería Palacios



Elaborado: Mireya Acosta R.

En el proceso de Gestión de Recepción de Materiales la empresa genera valor agregado ya que sus proveedores son directos y de gran aceptación en el mercado.

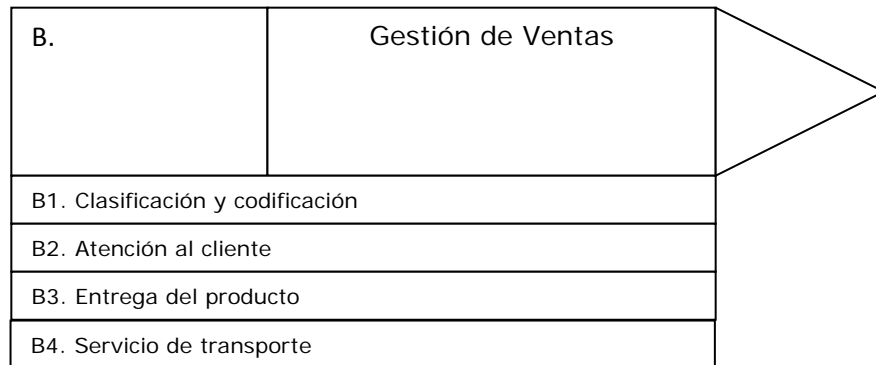
Gráfico N° 32
Proceso de Gestión de Recepción de Materiales



Elaborado: Mireya Acosta R.

El generador de valor del proceso de gestión de ventas es la atención al cliente, en este proceso el cliente le asigna un valor favorable para el negocio, mediante el incremento de la red de clientes.

Gráfico N° 33
Proceso de Gestión de Ventas



Elaborado: Mireya Acosta R.

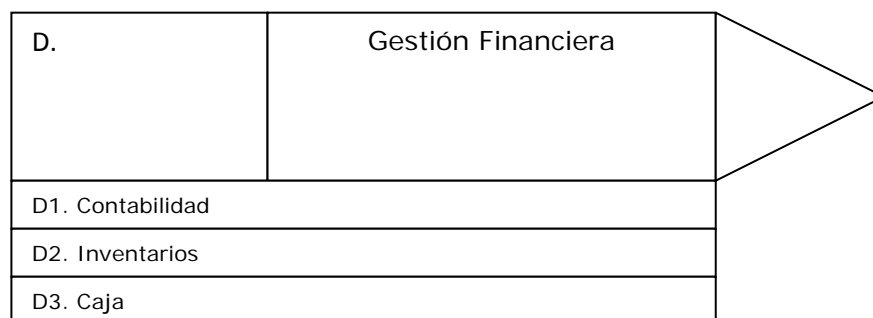
El proceso de gestión financiera de la ferretería propuesto se muestra en la siguiente gráfica, lo conforman tres actividades básicas que son: contabilidad, inventarios y caja.

Inventarios.- ya que a partir del 2006 se ha comenzado con el levantamiento de la toma física del productos; todo esto por la necesidad de saber cuanto existe en realidad en la empresa; estos inventarios son realizados por los, miembros de la empresa, los cuales son hechos manualmente.

Contabilidad.- a partir de 2006 se ha iniciado a llevar la Contabilidad; a través del paquete contable SAFDID, pero el desconocimiento de este sistema no ha permitido emitir informes adecuados para los dueños.

Caja.- el manejo adecuado se lo realizará mediante arqueos de caja y conciliaciones bancarias, este punto es importante para el negocio por el efectivo que se maneja a diario.

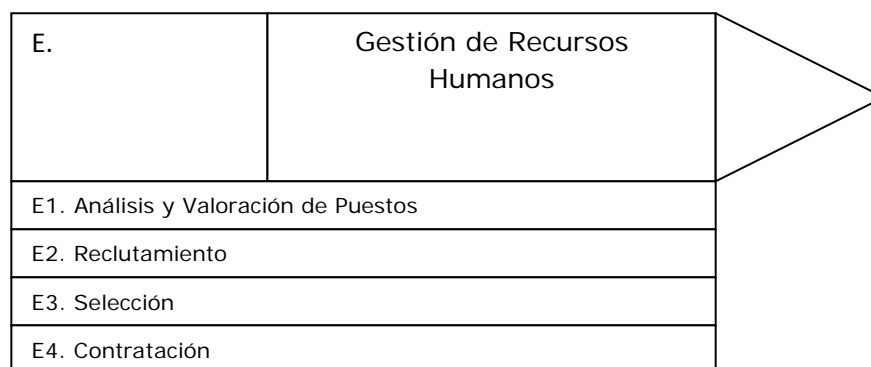
Gráfico N° 34
Proceso de Gestión Financiera



Elaborado: Mireya Acosta R.

En el proceso de gestión de recursos humanos el negocio no cuenta con personal capacitado, pero el cliente no lo preferirá por ser mal atendido. En este caso se necesita una estrategia que disminuya su costo, mediante la contratación de personal calificado.

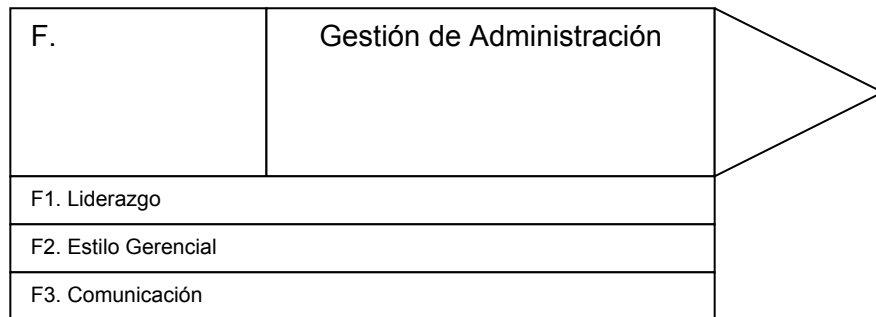
Gráfico N° 35
Proceso de Recursos Humanos



Elaborado: Mireya Acosta R.

Para el negocio la gestión de administración es realizada por los dueños de la ferretería, las políticas y normatividad será dictaminada por ellos. A continuación se muestra las actividades básicas a desarrollar para obtener una ventaja competitiva.

Gráfico N° 36
Proceso de Gestión de Administración



Elaborado: Mireya Acosta R.

Como es sabido, las organizaciones se justifican en la medida que son capaces de crear valor para sus clientes, para la administración y para sus accionistas. El éxito estriba en crear el mayor valor posible para cada uno de ellos, para lo cual se necesita tener un reporte confiable que analice cada una de las etapas a través de las cuales se crea dicho valor, de tal forma que se detecte oportunamente aquella parte de la cadena de valor donde no se agrega valor y se consumen recursos, mermando con ello la creación de valor, razón fundamental de cualquier negocio³³.

• **MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN**

Un plan financiero es un programa cronológico, cuantitativo en tiempo y dinero, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades futuras de una empresa.

Los planes financieros son un conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

³³ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

El administrador observa el desarrollo del plan paso a paso, este determina si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante estudios, procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros³⁴.

El planificar permite prever las consecuencias futuras, al seguir todo un proceso de planificación teniendo en cuenta las metas y objetivos propuestos es muy probable llegar a un plan óptimo; en base al cual tomar decisiones y acciones correctivas que permitan el buen desempeño y funcionamiento de la empresa para alcanzar sus objetivos en el corto y largo plazo.

4.1.4 DELINEACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DE ERRORES O FALLAS

El proceso de comercialización del negocio es el que más genera valor dentro de la organización, ya que las ventas son su razón de ser, para lo cual se ha determinado un procedimiento que le ayudará a la gerencia para la toma de decisiones adecuadas.

En la tabla N° 34 se detalla el procedimiento para la detección de fallas, se identifican los implicados en el proceso de comercialización, el

³⁴ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

procedimiento que sigue cada uno, la manera de actuar y finalmente el objetivo de realizar esa actividad.

Tabla Nº 34
Procedimientos de Detección y Prevención de Falla

Nº	QUIEN LO HACE	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
1	Cliente	Llega a la ferretería	Personalmente	Para observar la variedad de productos que ofrece la ferretería.
2	Vendedor	Recibe y recoge las necesidades del cliente	Personalmente	Para que el cliente se sienta a gusto con el trabajo.
3	Cliente	Trasladarse al almacén	Con ayuda del vendedor	Para elegir el artículo de su preferencia.
4	Vendedor	Le muestra el catálogo de artículos al cliente	Según las propias normas establecidas entre los vendedores.	Para que el cliente pueda ver la variedad de artículos que ofrece la ferretería.
5		Espera mientras el cliente decide el artículo que va a comprar.	Trasladándose a otro sitio	Para estar pendiente al llamado del cliente.
6	Cliente	Llama al vendedor	Con una palabra	Para elegir el artículo que va a comprar
7	Cobrador	Elabora la factura	Personalmente	Para poder facilitar lo mas inmediato posible la venta de los artículos.
8	Cliente	Cancela el valor de los artículos y recibe la factura original.	Personalmente	Para cancelar el precio de los artículos obtenida por la compra.
9	Contador	Recibe copia de factura de venta para los registros contables	Personalmente	Para evitar problemas con el SRI y emitir estados financieros reales
		Recibe copia de recibo de cobro para los registros contables.		
10	Gerente	Elabora un registro de ventas efectuadas por artículo	Personalmente	Para cumplir con los objetivos de ventas y establecer el margen de utilidad

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Mireya Acosta R.

4.1.5 PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia³⁵. La elaboración de un presupuesto nos ayuda a tener una guía de acción, permite comparar lo

³⁵ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

real con lo planificado de manera que podemos evaluar la actuación de la empresa de forma que podemos optimizar o estructurar el empleo económico de los recursos, así de esta manera trabajar en forma anticipada y previniendo sorpresas al final del ejercicio económico.

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS³⁶

- Motivan a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propician que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización, cuando existe motivación adecuada.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Representan un reto que constantemente se les presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

³⁶ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

4.1.5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es el determinante y principal presupuesto en la cual se basan todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la introducción de nuevos productos, las condiciones económicas.

El presupuesto de ventas nos ayuda a establecer como mejorar la penetración del mercado, de manera que podemos elevar la efectividad de las ventas anticipando las necesidades del consumidor y de los productos que demandan³⁷. Con este presupuesto podemos conocer las estrategias de nuestros competidores, evaluar los canales de distribución, anticipar pedidos de subcontratistas y fijar el nivel de actividad del negocio.

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

- **PREVISIÓN DE VENTAS**

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

³⁷ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

En el presupuesto de ventas se hace una presuposición de la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El reparto se realizará por áreas geográficas y por vendedores, para lo cual habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación de cada área o agente.

El presupuesto final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos.

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas.

Control de ventas, el control efectivo puede realizarse mediante el cálculo de desviaciones entre lo presupuestado y lo real, por períodos, por áreas y vendedores, y por producto.

El presupuesto de ventas se puede resumir de la siguiente manera:

Presupuesto de ventas = volumen de ventas estimados x precio unitario esperado

En el caso de la Ferretería Palacios el presupuesto de ventas esta determinado y estimado con los datos históricos de los años 2005, 2006, 2007 y 2008. Las ventas aumentaron un 14% del 2007 al 2008, siendo estos años de operación que fueron en los que se realizo una inversión en el parque automotor.

Para el año 2009 la empresa espera tener un incremento del 5% en ventas respecto del año anterior. Este porcentaje es determinado por la experiencia obtenida de años anteriores sobre el tipo de productos de mayor venta que se ha demandado en el mercado, pero que la empresa no ha podido llegar a cubrir. Adicionalmente, para la preparación del presupuesto de ventas del 2009, la proyección se encuentra dividida por trimestres y como información adicional se tomo en cuenta como base \$350.000,00 de ventas trimestrales.

A continuación se presentará el presupuesto de ventas para el año 2009.

**Cuadro N° 17
Presupuesto de Ventas 2009**

FERRETERÍA PALACIOS					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
VENTAS					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRES 4	TOTAL ANUAL
TOTAL	\$ 372.645,00	\$ 396.941,45	\$ 423.020,51	\$ 451.024,47	\$ 1.643.631,43
VENTAS PRESUPUESTADAS \$	\$ 372.645,00	\$ 396.941,45	\$ 423.020,51	\$ 451.024,47	\$ 1.643.631,43

De acuerdo a la tendencia de crecimiento en ventas de años anteriores se proyecta un aumento de:

TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS			
TRIMESTRE	% CREC PROPIO	%CREC. PROM. SECTOR CONSTRUCCIÓN	TOTAL CRECIMIENTO
1	4,00%	2,47%	6,47%
2	4,05%	2,47%	6,52%
3	4,10%	2,47%	6,57%
4	4,15%	2,47%	6,62%

Fuente: Ramírez Padilla David, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Quinta Edición, México, 2001.
Elaborado: Mireya Acosta R.

4.1.5.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS

La administración de materiales al llevar a cabo sus funciones dispone de un presupuesto el cual le permite determinar la mejor forma para analizar y asignar los recursos a cada una de las unidades que la integran colaborando así en la coordinación de la adquisición y uso de los recursos de la empresa.

Por ejemplo, para el Departamento de compras se asigna un presupuesto en un determinado período y este departamento deberá cubrir sus necesidades ajustándose al mismo.

El presupuesto de compras es de suma importancia en el negocio que incursionamos ya que existe una infinidad de productos ya que saber que comprar es determinante en este negocio. “Quien mal compra, mal vende” y esto nos ha llevado a considerar que gran parte de la responsabilidad esta precisamente en el área de compras y en la calidad de proveedores que manejamos.

En cuanto a calidad básicamente esta relacionado en actividades de quien hace la compra, como diseñan el producto y que tipos de materiales eligen para elaborarlos.

Algunas estrategias que podemos implementar para mantener la calidad de los productos que comercializamos son: involucramiento de proveedores, crear un sistema de compras por programa y compras por rendimiento de artículos.

Lo que la empresa ha logrado es encontrar un proveedor directo que se ha comprometido con los objetivos de la empresa. Este involucramiento del proveedor surgió por el peso de compras que ha efectuado nuestra

empresa a la Franquicia Disensa y dado por esto gozamos de una mayor importancia en la mente de nuestro proveedor.

El inventario final de la ferretería es el 8% sobre las ventas presupuestadas, siendo los costos de ventas el 80% de las ventas.

El presupuesto de compras es el siguiente:

**Cuadro Nº 18
Presupuesto de Compras 2009**

FERRETERÍA PALACIOS					
PRESUPUESTO DE COMPRAS					
COMPRAS					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRES 4	TOTAL ANUAL
TOTAL	205.447,97	319.496,88	340.502,73	363.059,89	1.228.507,47
COSTO DE VENTAS	298.116,00	317.553,16	338.416,41	360.819,57	1.314.905,14
(+) Inventario Final Planificado	29.811,60	31.755,32	33.841,64	36.081,96	131.490,51
(-) Inventario Inicial Real	122.479,63	29.811,60	31.755,32	33.841,64	217.888,19
COMPRAS PRESUPUESTADAS \$	205.447,97	319.496,88	340.502,73	363.059,89	1.228.507,47

8% Es el porcentaje en relación de ventas con el inventario

Fuente: Ramírez Padilla David, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Quinta Edición, México, 2001.
Elaborado: Mireya Acosta R.

4.1.5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

El presupuesto de gastos de administración incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, en nuestro caso los gastos administrativos no son muy altos ya que no existe un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y los propietarios son los que ocupan los niveles más altos por el cual no se incurren en sueldos elevados. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

El presupuesto de gastos de comercialización engloba todos los gastos que por promoción, administración comercial, venta directa o costos de la sección de expediciones se produzcan en la distribución de los productos³⁸. Será imprescindible realizar una separación de los gastos por naturalezas y con carácter departamental.

- Promoción: publicidad y material de promoción.
- Red de ventas: sueldos y comisiones de la red de venta, y demás gastos varios que los vendedores produzcan.
- Administración comercial: sueldos, gastos de oficina, suscripciones, etc., es decir todos los gastos comerciales de carácter administrativo y de apoyo a la venta directa.

³⁸ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

- Expediciones: sueldos, transporte sobre ventas, embalajes y demás material auxiliar.

Las cuatro categorías de gastos descritas pueden o no considerarse repercutibles a los productos y estimarse como costos del período.

Su división permite dar a cada responsable los medios necesarios para el ejercicio de su actividad. El problema se presenta cuando quiere medirse la actividad de cada sección, ya que su determinación posibilitara el reparto.

- Promoción: en función del costo de los medios utilizados, dividiéndole por el producto o líneas de productos que lo originan.
- Red de ventas: volumen de ventas por agente.
- Administración comercial: no es posible medir su actividad por ninguna variable homogénea, debido a la diversificación de tareas que realiza.
- Expediciones: el número de unidades, valor o peso de los productos facturados permitirá repartir sus gastos.

El ejercicio de un análisis de rentabilidad puede aplicarse con objeto de determinar los márgenes por producto, facilitando así su distribución por clientes, canales de distribución, pedidos, áreas geográficas, vendedores y productos.

El control de los gastos de venta implica el cálculo de desviaciones y análisis de las diferencias más significativas, imputando a cada responsable la justificación de sus gastos³⁹.

³⁹ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

Los gastos financieros son de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago.

La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos. El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera.

El presupuesto de gastos se detalla de la siguiente manera:

Cuadro N° 19 Presupuesto de Gastos 2009

FERRETERÍA PALACIOS					
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
	TRIMESTRE				TOTAL ANUAL
	1	2	3	4	
GASTOS DE VENTAS					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 4.673,18	\$ 4.673,18	\$ 4.673,18	\$ 4.673,18	\$ 18.692,72
GASTO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 672,00
GASTO DE GESTIÓN	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
GASTO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 18.000,00
GASTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 18.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 4.446,35	\$ 4.446,35	\$ 4.446,35	\$ 4.446,35	\$ 17.785,40
GASTOS GENERALES	\$ 1.702,35	\$ 1.702,35	\$ 1.702,35	\$ 1.702,35	\$ 6.809,40
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 20.889,88	\$ 20.889,88	\$ 20.889,88	\$ 20.889,88	\$ 83.559,52

Elaborado: Mireya Acosta R.

Adicionalmente, en el cuadro N° 20 se presenta el cuadro de depreciación para el año 2009:

**Cuadro N° 20
Depreciación 2009**

<u>FERRETERÍA PALACIOS</u>							
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS							
DETALLE	VALOR	VIDA UTIL(AÑOS)	TRIMESTRE				2009
			1	2	3	4	
LOCAL	\$ 40.000,00	20	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2.516,00	10	\$ 109,55	\$ 109,55	\$ 109,55	\$ 109,55	\$ 438,22
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.250,00	3	\$ 43,75	\$ 43,75	\$ 43,75	\$ 43,75	\$ 175,00
TOTAL DEPRECIACIÓN			\$ 653,30	\$ 653,30	\$ 653,30	\$ 653,30	\$ 2.613,22
VEHÍCULOS	\$ 236.000,00	3	\$ 10.764,29	\$ 10.764,29	\$ 10.764,29	\$ 10.764,29	\$ 43.057,15
TOTAL DEPRECIACIÓN VEHÍCULO			\$ 10.764,29	\$ 10.764,29	\$ 10.764,29	\$ 10.764,29	\$ 43.057,15
TOTAL DEPRECIACIÓN			\$ 11.417,59	\$ 11.417,59	\$ 11.417,59	\$ 11.417,59	\$ 45.670,37

Elaborado: Mireya Acosta R.

4.1.5.4 PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía⁴⁰.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes. Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo. Es más fácil

⁴⁰ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa esta en función de dos dimensiones: el tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.
- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas.
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o sub inversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

A continuación se presentará el flujo de caja del 2009 y el flujo de caja proyectado:

Cuadro N° 21 Flujo de Efectivo 2009

FERRETERÍA PALACIOS						
FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	0	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL ANUAL
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Ventas Presupuestadas en \$		\$ 372.645,00	\$ 396.941,45	\$ 423.020,51	\$ 451.024,47	\$ 1.643.631,43
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Al contado 90%		\$ 335.380,50	\$ 357.247,31	\$ 380.718,46	\$ 405.922,02	\$ 1.479.268,28
A Crédito 10%		\$ 37.264,50	\$ 39.694,15	\$ 42.302,05	\$ 45.102,45	\$ 164.363,14
Saldo de diciembre		\$ 18.722,99				\$ 18.722,99
TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO		\$ 391.367,99	\$ 396.941,45	\$ 423.020,51	\$ 451.024,47	\$ 1.662.354,42
SALIDAS DE EFECTIVO						
Compras presupuestadas en \$		\$ 205.447,97	\$ 319.496,88	\$ 340.502,73	\$ 363.059,89	\$ 1.228.507,47
SALIDAS DE EFECTIVO						
Al contado 80%		\$ 164.358,38	\$ 255.597,50	\$ 272.402,18	\$ 290.447,91	\$ 982.805,97
A crédito 20%		-	\$ 41.089,59	\$ 63.899,38	\$ 68.100,55	\$ 173.089,52
Saldo de diciembre		\$ 75.136,31	-	-	-	\$ 75.136,31
Total compras presupuestadas		\$ 239.494,69	\$ 296.687,10	\$ 336.301,56	\$ 358.548,46	\$ 1.231.031,80
Gastos Operacionales		\$ 20.889,89	\$ 20.889,89	\$ 20.889,89	\$ 20.889,89	\$ 83.559,56
Intereses por pagar		\$ 1.365,76	\$ 1.224,90	\$ 1.078,27	\$ 925,65	\$ 4.594,57
Prestamo por pagar		\$ 3.442,28	\$ 3.583,14	\$ 3.729,77	\$ 3.882,39	\$ 14.637,59
Impuestos por pagar		\$ 880,53	-	-	-	\$ 880,53
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		\$ 266.073,15	\$ 322.385,03	\$ 361.999,49	\$ 384.246,39	\$ 1.334.704,05
FLUJO DE EFECTIVO						
Flujo de Efectivo		\$ 125.294,84	\$ 74.556,43	\$ 61.021,02	\$ 66.778,08	\$ 327.650,36
Saldo inicial de caja		\$ 17.673,22	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 17.673,22
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO		\$ 142.968,06	\$ 84.556,43	\$ 71.021,02	\$ 76.778,08	\$ 345.323,58
FINANCIAMIENTO						
Contratación de Préstamos						
Cancelación de Préstamos						
Pago de intereses						
INVERSIONES		\$ 132.968,06	\$ 209.219,83	\$ 272.908,40	\$ 343.166,06	
Recuperación de Inversiones			\$ 132.968,06	\$ 209.219,83	\$ 272.908,40	\$ 343.166,06
Intereses Ganados			\$ 1.695,34	\$ 2.667,55	\$ 3.479,58	\$ 4.375,37
SALDO FINAL DE CAJA		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00

DEPOSITOS A PLAZO 90 DÍAS

INTERÉS VIGENTE A ENERO DE 2009

CAPITAL	% INTERES	INTERES GANADO
132.968,06	5,10%	1.695,34
209.219,83	5,10%	2.667,55
272.908,40	5,10%	3.479,58
343.166,06	5,10%	4.375,37

Fuente: Ramírez Padilla David, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Quinta Edición, México, 2001.
Elaborado: Mireya Acosta R.

Cuadro N° 22 Flujo de Efectivo Projectado

FERRETERÍA PALACIOS						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTO	0	2009	2010	2011	2012	2013
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Ventas Presupuestadas en \$		\$ 1.643.631,43	\$ 1.709.376,68	\$ 1.778.606,44	\$ 1.851.529,30	\$ 1.928.367,77
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Al contado 90%		\$ 1.479.268,28	\$ 1.538.439,02	\$ 1.600.745,80	\$ 1.666.376,37	\$ 1.735.530,99
A Crédito 10%		\$ 164.363,14	\$ 170.937,67	\$ 177.860,64	\$ 185.152,93	\$ 192.836,78
Saldo de diciembre		\$ 18.722,99				
TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO		\$ 1.662.354,42	\$ 1.709.376,68	\$ 1.778.606,44	\$ 1.851.529,30	\$ 1.928.367,77
SALIDAS DE EFECTIVO						
Compras presupuestadas en \$		\$ 1.228.507,47	\$ 1.468.169,52	\$ 1.428.423,53	\$ 1.487.057,27	\$ 1.548.841,29
SALIDAS DE EFECTIVO						
Al contado 80%		\$ 982.805,97	\$ 1.174.535,62	\$ 1.142.738,83	\$ 1.189.645,82	\$ 1.239.073,03
A crédito 20%		\$ 173.089,52	\$ 72.611,98	\$ 234.907,12	\$ 228.547,77	\$ 237.929,16
Saldo de diciembre		\$ 75.136,31	-	-	-	-
Total compras presupuestadas		\$ 1.231.031,80	\$ 1.247.147,60	\$ 1.377.645,95	\$ 1.418.193,58	\$ 1.477.002,20
Gastos Operacionales		\$ 83.559,56	\$ 84.562,27	\$ 85.661,58	\$ 86.603,86	\$ 87.816,32
Intereses por pagar		\$ 4.594,57	\$ 2.047,53	\$ 63,57	-	-
Préstamo por pagar		\$ 14.637,59	\$ 17.184,64	\$ 32.470,93	-	-
Impuestos por pagar		\$ 880,53	-	-	-	-
IR por Pagar del Ejercicio			\$ 44.012,92	\$ 51.369,80	\$ 60.666,24	\$ 67.365,37
Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio			\$ 31.067,94	\$ 36.261,03	\$ 42.823,23	\$ 47.552,02
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		\$ 1.334.704,05	\$ 1.426.022,90	\$ 1.583.472,86	\$ 1.608.286,92	\$ 1.679.735,90
FLUJO DE EFECTIVO						
Flujo de Efectivo		\$ 327.650,36	\$ 283.353,78	\$ 195.133,57	\$ 243.242,39	\$ 248.631,87
Saldo inicial de caja		\$ 17.673,22	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO		\$ 345.323,58	\$ 293.353,78	\$ 205.133,57	\$ 253.242,39	\$ 258.631,87
FINANCIAMIENTO						
Contratación de Préstamos						
Cancelación de Préstamos						
Pago de intereses						
Compra de Valores Negociables		\$ 343.166,06	\$ 630.895,21	\$ 858.204,44	\$ 1.145.215,25	\$ 1.452.253,10
Recuperación de Inversiones		\$ 343.166,06	\$ 630.895,21	\$ 858.204,44	\$ 1.145.215,25	\$ 1.452.253,10
Intereses Ganados			\$ 4.375,37	\$ 32.175,66	\$ 43.768,43	\$ 58.405,98
SALDO FINAL DE CAJA		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00

INVERSIÓN
INTERÉS VIGENTE A ENERO DE 2009

CAPITAL	% INTERES	INTERES GANADO
\$ 343.166,06	5,10%	\$ 4.375,37
\$ 630.895,21	5,10%	\$ 32.175,66
\$ 858.204,44	5,10%	\$ 43.768,43
\$ 1.145.215,25	5,10%	\$ 58.405,98
\$ 1.452.253,10	5,10%	\$ 74.064,91

Fuente: Ramírez Padilla David, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Quinta Edición, México, 2001.
Elaborado: Mireya Acosta R.

El manejo de flujo de caja es un tema fundamental en la toma de decisiones adecuadas para el empresario.

Una empresa que genera utilidades pero no flujo de caja, esta condenada a fracasar en el corto plazo.

En este caso la empresa genera saldos de caja positivos lo que le permite realizar inversiones y no préstamos.

4.1.5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es un cuadro resumen que muestra los valores del TIR para cualquier porcentaje de cambio previsible en cada una de las variables más relevantes de costos e ingresos del proyecto.

El análisis de sensibilidad tiene por finalidad mostrar los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto que podrían ser por ejemplo la tasa de interés, el volumen y el precio de ventas, el costo de la mano de obra, materia primas, la tasa de impuestos y muchas variables que influyen en el negocio. El análisis de sensibilidad nos ayuda a determinar la amplitud con que se cuenta para la realización del negocio y sus variaciones que se dan eventualmente en el mercado.

El análisis de sensibilidad es una herramienta que facilita la toma de decisiones sobre la viabilidad de un proyecto, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar el como éstas afectan el resultado final⁴¹.

Un análisis de sensibilidad intenta evaluar el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas a un modelo definido, en el resultado final o en las variables de salida del modelo (Turban 2001), esto

⁴¹ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

es sumamente valioso en el proceso de diseño de productos o servicios y en su análisis de viabilidad financiera.

Esta metodología de evaluación combinada con las tecnologías de información forma una herramienta muy poderosa para los tomadores de decisiones, es decir, tendríamos un sistema de soporte para la toma de decisiones.

A continuación se presentará el estudio del análisis de sensibilidad:

Cuadro Nº 23 Evaluación Financiera del Negocio

FERRETERÍA PALACIOS						
EVALUACIÓN FINANCIERA						
	2009	2010	2011	2012	2013	
Ventas	\$ 1.643.631,43	\$ 1.709.376,68	\$ 1.778.606,44	\$ 1.851.529,30	\$ 1.928.367,77	
Costo de Ventas	\$ 1.314.905,14	\$ 1.367.501,35	\$ 1.422.885,15	\$ 1.481.223,44	\$ 1.542.694,22	
Total costo de Ventas	\$ 1.314.905,14	\$ 1.367.501,35	\$ 1.422.885,15	\$ 1.481.223,44	\$ 1.542.694,22	
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 328.726,29	\$ 341.875,34	\$ 355.721,29	\$ 370.305,86	\$ 385.673,55	
Gastos Operacionales	\$ 83.559,52	\$ 20.889,88	\$ 20.889,88	\$ 20.889,88	\$ 146.229,16	
Depreciaciones	\$ 45.670,37	\$ 45.700,97	\$ 28.276,36	\$ 25.094,49	\$ 10.525,17	
Total de Gastos Operacionales	\$ 129.229,89	\$ 66.590,85	\$ 49.166,24	\$ 45.984,37	\$ 156.754,33	
Utilidad Operacional	\$ 199.496,40	\$ 275.284,49	\$ 306.555,04	\$ 324.321,49	\$ 228.919,22	
Rendimientos Financieros						
Interés ganado	\$ 12.217,85	\$ 32.175,66	\$ 43.768,43	\$ 58.405,98	\$ 74.064,92	
Interés pagado	\$ 4.594,57	\$ 2.047,53	\$ 63,57	\$ -	\$ -	
Utilidad Antes de Imptos. Y Part. Laboral	\$ 207.119,67	\$ 305.412,62	\$ 350.259,91	\$ 382.727,47	\$ 302.984,14	
15% Participación Laboral	\$ 31.067,95	\$ 45.811,89	\$ 52.538,99	\$ 57.409,12	\$ 45.447,62	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 176.051,72	\$ 259.600,73	\$ 297.720,92	\$ 325.318,35	\$ 257.536,52	
25% Impuesto a la Renta	\$ 44.012,93	\$ 64.900,18	\$ 74.430,23	\$ 81.329,59	\$ 64.384,13	
Utilidad Neta	\$ 132.038,79	\$ 194.700,55	\$ 223.290,69	\$ 243.988,77	\$ 193.152,39	
Inversiones	\$ -363.001,24					
Inversiones marginales		\$ -150.000,000		\$ -75.000,000		
Depreciaciones	\$ 45.670,37	\$ 45.700,97	\$ 28.276,36	\$ 25.094,49	\$ 10.525,17	
FLUJO NETO	\$ -363.001,24	\$ 177.709,16	\$ 90.401,52	\$ 251.567,06	\$ 194.083,26	\$ 203.677,56

TASA DE DESCUENTO (WACC)	32,08%
VALOR ACTUAL VA	\$ 409.954,60
VALOR ACTUAL NETA VAN	\$ 46.953,36
TASA INTERNA DE RETORNO	38,48%
COSTO/BENEFICIO	0,13

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

	%	ESC. FISC.	%	WACC
rd	12,00%	7,65%	26,00%	1,99%
re	40,67%	40,67%	74,00%	30,10%
IMPUESTOS	36,25%			32,08%

CAPM AJUSTADO AL RIESGO ECUADOR

Re	Rf	Rm	beta	Rp
40,67%	4,00%	7,94%	0,84	30,00%

Elaborado: Mireya Acosta R.

Para realizar la evaluación financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa se ha tomado en consideración la siguiente acotación:

- Inversiones marginales: Mediante una entrevista realizada al propietario del negocio se consideró como inversiones marginales la compra de un tráiler valorado en \$150.000,00 en el año 2010 y la compra de un predio para la apertura de una nueva sucursal en el norte de la ciudad, valorada en \$75.000,00.

Cuadro N° 24
Análisis de Sensibilidad

	VAN	TIR	COSTO/ BENEFICIO
		\$ 46.953,36	38%
\$ 100.000,00	\$ -369.150,37	#¡NUM!	\$ -1,02
\$ 150.000,00	\$ -285.929,62	-19,40%	\$ -0,79
\$ 200.000,00	\$ -202.708,88	-0,23%	\$ -0,56
\$ 250.000,00	\$ -119.488,13	14,35%	\$ -0,33
\$ 300.000,00	\$ -36.267,38	26,96%	\$ -0,10
\$ 350.000,00	\$ 46.953,36	38,48%	\$ 0,13
\$ 400.000,00	\$ 130.174,11	49,29%	\$ 0,36
\$ 450.000,00	\$ 213.394,86	59,63%	\$ 0,59
\$ 500.000,00	\$ 296.615,60	69,63%	\$ 0,82
\$ 550.000,00	\$ 379.836,35	79,37%	\$ 1,05
\$ 600.000,00	\$ 463.057,09	88,92%	\$ 1,28
\$ 650.000,00	\$ 546.277,84	98,32%	\$ 1,50
\$ 700.000,00	\$ 629.498,59	107,60%	\$ 1,73
\$ 750.000,00	\$ 712.719,33	116,78%	\$ 1,96
\$ 800.000,00	\$ 795.940,08	125,88%	\$ 2,19
\$ 850.000,00	\$ 879.160,83	134,92%	\$ 2,42
\$ 900.000,00	\$ 962.381,57	143,90%	\$ 2,65
\$ 950.000,00	\$ 1.045.602,32	152,84%	\$ 2,88

VOLUMEN DE VENTAS
TRIMESTRALES \$

Elaborado: Mireya Acosta R.

VALOR ACTUAL NETO⁴²

La empresa tendrá una rentabilidad de \$46.953,36 dólares que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión con una tasa de descuento del 32%, por tal razón la empresa debe seguir funcionando.

⁴² LARA, Juan: Administración Financiera, primera edición, 2004, Ecuador

TASA INTERNA DE RETORNO

Es la tasa de descuento a la cual los flujos de efectivo futuros, traídos a valor presente se equiparan a la inversión inicial⁴³.

La empresa tiene una rentabilidad de 38,48%.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN COSTO/BENEFICIO

Compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos incluidos la inversión.

La empresa recibe \$0,13.

4.1.5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

El presupuesto maestro esta constituido por dos presupuestos: el de operación y el financiero. El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de las cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costo de venta y de gastos de operación⁴⁴. Estos a su vez requieren ser asumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de

⁴³ LARA, Juan: Administración Financiera, primera edición, 2004, Ecuador

⁴⁴ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados proyectado.

El Balance General Proyectado cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminado a lograr una situación conveniente para la empresa en dicho período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de estados financieros presupuestados, que nos servirán de guía durante el período considerado.

A continuación se presenta la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado y como determinar cada partida que integra el balance.

ACTIVOS CORRIENTES⁴⁵:

- a) Efectivo: la cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo una vez determinado el saldo final, mediante rotaciones u otra política establecida.
- b) Cuentas por cobrar: este saldo se obtiene sumando las cuentas por cobrar iniciales más ventas a crédito del período presupuestal menos los cobros efectuados durante el mismo período.
- c) Inventarios: el saldo de materia prima y de artículos terminados se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación. También se puede hacer de acuerdo con la rotación que se espera tengan ambas partidas.
- d) Inversiones temporales: el saldo dependerá de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos,

⁴⁵ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

respectivamente, al saldo que había al comienzo del período presupuestal.

ACTIVOS NO CORRIENTES:

Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente de las nuevas adquisiciones, y se le restan las ventas correspondientes a dicho activo. El mismo procedimiento se aplica para la depreciación acumulada.

PASIVO A CORTO PLAZO:

- a) Proveedores: al saldo inicial se le suma el total de compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho período. También es posible determinarlo mediante la rotación esperada.
- b) Otros pasivos: según las condiciones que se establezcan para cada una de ellas.

PASIVOS A LARGO PLAZO:

En relación con los demás pasivos, tanto a corto como a largo plazo, a la cantidad inicial se le suma nuevos pasivos si se produjeron, o se le resta si se pagaron, ya sea el total o parte de ellos.

CAPITAL CONTABLE:

- a) Capital social: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.

b) Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que se decretaron dividendos.

Los Balances Proyectados son los siguientes:

Cuadro Nº 25 Balances Proyectados

FERRETERÍA PALACIOS					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible					
Caja, Bancos	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Valores Negociables	\$ 343.166,06	\$ 630.895,21	\$ 858.204,44	\$ 1.145.215,25	\$ 1.452.253,10
Exigible					
Cuentas y Documentos por cobrar clientes no relacionados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Provisión Cuentas Incobrables	\$ 549,18	\$ 549,18	\$ 549,18	\$ 549,18	\$ 549,18
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 2.209,22	\$ 2.209,22	\$ 2.209,22	\$ 2.209,22	\$ 2.209,22
Crédito Tributario a favor de la empresa (Impuesto a la Renta)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses por Cobrar	\$ 4.375,37	\$ 32.175,66	\$ 43.768,43	\$ 58.405,98	\$ 74.064,91
Realizable					
Inventario de Productos Terminados y Mercadería en Almacén	\$ 36.081,96	\$ 136.750,13	\$ 142.288,52	\$ 148.122,34	\$ 154.269,42
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 395.283,42	\$ 811.481,04	\$ 1.055.921,42	\$ 1.363.403,62	\$ 1.692.247,47
ACTIVO FIJO					
Activo Fijo Tangible					
Terrenos	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Instalaciones, Maquinaria, Equipos y Muebles	\$ 45.250,00	\$ 45.250,00	\$ 45.250,00	\$ 45.250,00	\$ 45.250,00
Equipo de Computación	\$ 2.516,00	\$ 2.516,00	\$ 2.516,00	\$ 2.516,00	\$ 2.516,00
Vehículos	\$ 236.000,00	\$ 236.000,00	\$ 236.000,00	\$ 236.000,00	\$ 236.000,00
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	\$ -14.481,22	\$ -17.125,04	\$ -19.318,72	\$ -21.318,72	\$ -23.318,72
(-) Depreciación Acumulada Acelerada de Vehículos, Equipo de Transporte y Equipo Camionero Móvil	\$ -136.572,70	\$ -179.629,85	\$ -205.712,53	\$ -228.807,02	\$ -237.332,19
Marcas, Patentes, Derechos de Llave y Otros Similares	\$ 99,75	\$ 99,75	\$ 99,75	\$ 99,75	\$ 99,75
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 232.811,83	\$ 187.110,86	\$ 158.834,50	\$ 133.740,01	\$ 123.214,84
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 628.095,26	\$ 998.591,90	\$ 1.214.755,92	\$ 1.497.143,62	\$ 1.815.462,31
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones					
Cuentas y Documentos por pagar Proveedores	\$ 72.611,98	\$ 293.633,90	\$ 344.411,49	\$ 413.275,18	\$ 485.114,27
Obligaciones					
Con la Administración Tributaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IR por Pagar del Ejercicio	\$ 44.012,92	\$ 51.369,80	\$ 60.666,24	\$ 67.365,37	\$ 76.796,86
Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio	\$ 31.067,94	\$ 36.261,03	\$ 42.823,23	\$ 47.552,02	\$ 54.209,55
Con el IESS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 147.692,84	\$ 381.264,74	\$ 447.900,96	\$ 528.192,57	\$ 616.120,67
PASIVO LARGO PLAZO					
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ 49.655,57	\$ 32.470,93	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ -0,00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 49.655,57	\$ 32.470,93	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ -0,00
TOTAL DEL PASIVO	\$ 197.348,41	\$ 413.735,67	\$ 447.900,96	\$ 528.192,57	\$ 616.120,67
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00
Resultado de ejercicios anteriores	\$ -26.291,92	\$ 105.746,84	\$ 259.856,24	\$ 441.854,96	\$ 643.951,06
Resultado del ejercicio	\$ 132.038,76	\$ 154.109,39	\$ 181.998,73	\$ 202.096,10	\$ 230.390,57
TOTAL PATRIMONIO	\$ 430.746,84	\$ 584.856,24	\$ 766.854,96	\$ 968.951,06	\$ 1.199.341,63
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 628.095,26	\$ 998.591,90	\$ 1.214.755,92	\$ 1.497.143,62	\$ 1.815.462,31

Elaborado: Mireya Acosta R.

4.1.5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero y se lo incluye dentro de este estudio ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias, en otras palabras es el punto donde los ingresos y los egresos de un negocio son iguales, o sea que estén en equilibrio⁴⁶.

El análisis del punto de equilibrio es una técnica para estudiar la relación entre costos e ingresos a diferentes niveles de ventas. Es muy útil para proveer información para tomar decisiones cuando se consideran variaciones en los precios de los productos, en los costos, en los volúmenes de ventas y en el pronóstico de ganancia o pérdidas.

Este análisis servirá para determinar si el negocio puede vender suficientes productos para cubrir sus costos y continuar operando.

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos: las ventas, margen de contribución, los costos variables y los costos fijos. De esta forma a fin de facilitar el desarrollo diremos que:

PUNTO DE EQUILIBRIO	=	PE
VENTAS	=	V
COSTOS VARIABLES	=	CV
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	=	MC

⁴⁶ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill

$$\text{COSTOS FIJOS} = \text{CF}$$

De acuerdo a lo conceptualizado, anteriormente, podemos expresar en términos de fórmula que el punto de equilibrio estará en la igualdad:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{Ventas} - \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos}$$

Sustituyendo en la igualdad, con los términos definidos anteriormente, tendríamos la siguiente ecuación:

$$V - CV - CF = 0$$

Dicha igualdad presenta el punto de equilibrio

Por tanto:

$$\text{PE} = V - CV - CF$$

$$\text{PE} = (V - CV) - CF \text{ expresado en dólares}$$

$$\text{MC} = (\text{Margen de contribución/ventas}) \times 100 \text{ expresado en porcentaje}$$

$$\text{PE} = \text{MC\$} - CF$$

$$\text{PE} = CF / \text{MC\%}$$

Resulta necesario establecer una unidad de medida que permita realizar los cálculos en forma correcta y sin complicaciones. Fundamentalmente se trabaja con “dólares” en términos de volumen y con tasa (%) en función unitaria. Es decir, cuando se refiere al punto de equilibrio, se lo visualiza en términos de dólares.

Sin embargo, al analizar una operación en forma individual la realizamos inicialmente en términos de tasa (%) con el margen de contribución que esta produzca.

A continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio con los datos proyectados en el estado de resultados del año 2009:

$$\text{Ventas} = \$ 1.643.631,43$$

$$\text{Margen de contribución} = \$ 328.726,29$$

$$\text{Costos fijos} = \$ 129.229,89$$

$$\text{MC\%} = \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN/VENTAS X 100}$$

$$\text{MC\%} = (\$328.726,29 / \$ 1.643.631,43) \times 100 = 20\%$$

El 20% representa el margen de contribución, con este dato se calcula el punto de equilibrio al emplear la siguiente formula:

$$\text{PE} = \text{CF/MC\%}$$

SUSTITUYENDO CON LA INFORMACIÓN TENDRÍAMOS:

$$\text{PE} = \$129.229,93/20\%$$

$$\text{PE} = \$646.149,43$$

Los \$646.149,43 representa el nivel de ingresos de la ferretería en la cual no pierde ni gana. Importante resulta, para los inversionistas conocer esta información, ya que les permitirá ir visualizando en todo momento el comportamiento que está registrando el negocio y de acuerdo a los objetivos trazados que tanto arriba de este nivel se encuentra.

En la toma de decisiones habrá que tener concordancia entre la misión de la ferretería y los objetivos de penetración que desea lograr, pues será necesaria una orientación al mercado, implementando estrategias comerciales y financieras con mayor creatividad, pues en el mercado se presentan fuertes competidores y estrictamente se requerirá ser más competitivos.

4.1.5.8 APALANCAMIENTO OPERATIVO

Por palanca de operación se entiende el empleo óptimo de los costos fijos provocado por determinada capacidad instalada. Si la diferencia entre ingresos y costos variables llamada margen de contribución, excede a los costos fijos, se afirma que la empresa que está en esta situación tiene un apalancamiento positivo de operación. Si se encuentra que un cambio expresado en porcentaje del volumen de ventas corresponde a un cambio mayor expresado en porcentaje de las utilidades, categóricamente se puede afirmar que la empresa tiene muy buen apalancamiento de operación. Si sucede lo contrario dicha empresa tiene un apalancamiento negativo de operación⁴⁷.

También es considerado como una habilidad del administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación. El apalancamiento de operación, se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

El apalancamiento operativo se refiere a la sensibilidad que se produce en la utilidad antes de intereses e impuestos, llamado también utilidad de operación, como resultado de modificaciones en el volumen de ventas; y

⁴⁷ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

en función al grado de relación o mezcla existente entre gastos operativos de tipo fijo y los de naturaleza variable⁴⁸.

Este tipo de apalancamiento representa una razón de cambio porcentual solo que en este caso, la relación se da entre utilidad de operación y las ventas.

Puede ser expresado de la siguiente manera:

$$\text{Grado de apalancamiento operativo} = \frac{\% \text{ de cambio en utilidad de operación}}{\% \text{ de cambio en ventas}} \quad (4-1)$$

$$\text{Grado de apalancamiento operativo} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Costos Fijos}} \quad (4-2)$$

La ecuación 4-2 se usa para evaluar la totalidad de una empresa con muchos tipos de productos y para la cual, consecuentemente, las cantidades en unidades y los precios de venta no son significativos.

Al aplicar la ecuación 4-2 a los datos de la empresa, se encuentra sus diferentes grados de apalancamiento operativo como se muestra en el grafico siguiente:

⁴⁸ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

Cuadro Nº 26
Grado de Apalancamiento Operativo

	UTILIDAD OPERACIONAL 2009	UTILIDAD OPERACIONAL 2010	UTILIDAD OPERACIONAL 2011	UTILIDAD OPERACIONAL 2012	UTILIDAD OPERACIONAL 2013	VARIACIÓN EN VENTAS
	\$ 199.496,36	\$ 211.612,09	\$ 241.783,34	\$ 258.607,51	\$ 287.332,07	
\$ 50.000,00	\$ -82.269,03	\$ -81.423,91	\$ -63.120,62	\$ -58.797,51	\$ -43.245,27	-600,00%
\$ 100.000,00	\$ -35.308,13	\$ -32.584,58	\$ -12.303,29	\$ -5.896,68	\$ 11.850,96	-250,00%
\$ 150.000,00	\$ 11.652,77	\$ 16.254,76	\$ 38.514,03	\$ 47.004,16	\$ 66.947,18	-133,33%
\$ 200.000,00	\$ 58.613,66	\$ 65.094,09	\$ 89.331,36	\$ 99.905,00	\$ 122.043,40	-75,00%
\$ 250.000,00	\$ 105.574,56	\$ 113.933,42	\$ 140.148,69	\$ 152.805,83	\$ 177.139,62	-40,00%
\$ 300.000,00	\$ 152.535,46	\$ 162.772,76	\$ 190.966,01	\$ 205.706,67	\$ 232.235,84	-16,67%
\$ 350.000,00	\$ 199.496,36	\$ 211.612,09	\$ 241.783,34	\$ 258.607,51	\$ 287.332,07	0,00%
\$ 400.000,00	\$ 246.457,26	\$ 260.451,43	\$ 292.600,67	\$ 311.508,35	\$ 342.428,29	12,50%
\$ 450.000,00	\$ 293.418,15	\$ 309.290,76	\$ 343.417,99	\$ 364.409,18	\$ 397.524,51	22,22%
\$ 500.000,00	\$ 340.379,05	\$ 358.130,09	\$ 394.235,32	\$ 417.310,02	\$ 452.620,73	30,00%
\$ 550.000,00	\$ 387.339,95	\$ 406.969,43	\$ 445.052,65	\$ 470.210,86	\$ 507.716,95	36,36%
\$ 600.000,00	\$ 434.300,85	\$ 455.808,76	\$ 495.869,97	\$ 523.111,70	\$ 562.813,18	41,67%
\$ 650.000,00	\$ 481.261,75	\$ 504.648,09	\$ 546.687,30	\$ 576.012,53	\$ 617.909,40	46,15%
\$ 700.000,00	\$ 528.222,64	\$ 553.487,43	\$ 597.504,63	\$ 628.913,37	\$ 673.005,62	50,00%
\$ 750.000,00	\$ 575.183,54	\$ 602.326,76	\$ 648.321,95	\$ 681.814,21	\$ 728.101,84	53,33%
\$ 800.000,00	\$ 622.144,44	\$ 651.166,10	\$ 699.139,28	\$ 734.715,04	\$ 783.198,06	56,25%
\$ 850.000,00	\$ 669.105,34	\$ 700.005,43	\$ 749.956,61	\$ 787.615,88	\$ 838.294,29	58,82%

Elaborado: Mireya Acosta R.

Cuadro Nº 27
Variación del Grado de Apalancamiento Operativo

	UTILIDAD OPERACIONAL 2009	UTILIDAD OPERACIONAL 2010	UTILIDAD OPERACIONAL 2011	UTILIDAD OPERACIONAL 2012	UTILIDAD OPERACIONAL 2013	VARIACIÓN EN VENTAS
	1,65	1,62	1,47	1,43	1,34	
\$ 50.000,00	-0,57	-0,60	-0,81	-0,90	-1,27	-600,00%
\$ 100.000,00	-2,66	-3,00	-8,26	-17,94	9,30	-250,00%
\$ 150.000,00	12,09	9,01	3,96	3,38	2,47	-133,33%
\$ 200.000,00	3,20	3,00	2,28	2,12	1,81	-75,00%
\$ 250.000,00	2,22	2,14	1,81	1,73	1,56	-40,00%
\$ 300.000,00	1,85	1,80	1,60	1,54	1,42	-16,67%
\$ 350.000,00	1,65	1,62	1,47	1,43	1,34	0,00%
\$ 400.000,00	1,52	1,50	1,39	1,36	1,29	12,50%
\$ 450.000,00	1,44	1,42	1,33	1,31	1,25	22,22%
\$ 500.000,00	1,38	1,36	1,29	1,27	1,22	30,00%
\$ 550.000,00	1,33	1,32	1,26	1,24	1,19	36,36%
\$ 600.000,00	1,30	1,29	1,23	1,21	1,17	41,67%
\$ 650.000,00	1,27	1,26	1,21	1,19	1,16	46,15%
\$ 700.000,00	1,24	1,24	1,19	1,18	1,15	50,00%
\$ 750.000,00	1,22	1,22	1,18	1,16	1,14	53,33%
\$ 800.000,00	1,21	1,20	1,16	1,15	1,13	56,25%
\$ 850.000,00	1,19	1,19	1,15	1,14	1,12	58,82%
\$ 900.000,00	1,18	1,17	1,14	1,13	1,11	61,11%
\$ 950.000,00	1,17	1,16	1,13	1,13	1,10	63,16%

Elaborado: Mireya Acosta R.

De tal forma, un incremento de **X%** en las ventas producirá un incremento de **1,65X%** en la utilidad operacional. Por ejemplo, un incremento del 12,50% en las ventas, empezando con ventas de \$350.000,00, dará como resultado un incremento del $12,50\%(1,65) = 20,63\%$, es decir, que un

incremento del 12,50% en las ventas, de \$350.000,00 a \$400.000, provoca que la utilidad operacional aumente a \$246.457,26. Sin embargo, obsérvese que si las ventas disminuyen, entonces obtendremos pérdida.

Obsérvese también que el grado de apalancamiento operativo es específico para el nivel inicial de ventas; por lo tanto, si se evaluara a partir de una base de \$400.000,00, habría un grado de apalancamiento operativo diferente.

En general, cuando una empresa está operando a un nivel cercano al de su punto de equilibrio, el grado de apalancamiento operativo será alto, pero el grado de apalancamiento operativo disminuirá entre más alto sea el nivel básico de ventas respecto del nivel de punto de equilibrio de las ventas⁴⁹.

4.1.5.9 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Es considerado como la habilidad del administrador, para utilizar el costo por intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa⁵⁰.

Los intereses por préstamos actúan como palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando, la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos, se considera que se tiene una palanca

⁴⁹ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

⁵⁰ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Ecuador

financiera positiva. Por otro lado, cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos, se considera que se tiene una palanca financiera negativa.

El apalancamiento financiero refleja la cantidad de deuda que forma parte de la estructura de capital de la empresa. Debido a que la deuda implica la obligación fija del pago de intereses, se cuenta con la oportunidad de aumentar en gran proporción los resultados, en diferentes niveles de operación. Podemos decir que por apalancamiento financiero debe entenderse el grado de relación existente entre el total de pasivos y el total de activos que están financiando, ambos en valor en libros. Este suele expresarse en porcentaje o cifra relativa.

$$\text{Grado de apalancamiento financiero} = \frac{\text{Utilidad de Operación (UAI)}}{\text{Utilidad de Operación - Intereses}} \quad (4-3)$$

En el caso de la empresa, a un nivel del ventas de \$350.000,00 y una utilidad de operación de \$199.496,36, el grado de apalancamiento financiero es igual a:

Cuadro Nº 28
Grado de Apalancamiento Financiero

	UTILIDAD OPERACIONAL 2009	UTILIDAD OPERACIONAL 2010	UTILIDAD OPERACIONAL 2011	UTILIDAD OPERACIONAL 2012	UTILIDAD OPERACIONAL 2013	VARIACIÓN EN VENTAS
	1,02	1,01	1,00	1,00	1,00	
\$ 50.000,00	0,95	0,98	1,00	1,00	1,00	-600,00%
\$ 100.000,00	0,88	0,94	0,99	1,00	1,00	-250,00%
\$ 150.000,00	1,65	1,14	1,00	1,00	1,00	-133,33%
\$ 200.000,00	1,09	1,03	1,00	1,00	1,00	-75,00%
\$ 250.000,00	1,05	1,02	1,00	1,00	1,00	-40,00%
\$ 300.000,00	1,03	1,01	1,00	1,00	1,00	-16,67%
\$ 350.000,00	1,02	1,01	1,00	1,00	1,00	0,00%
\$ 400.000,00	1,02	1,01	1,00	1,00	1,00	12,50%
\$ 450.000,00	1,02	1,01	1,00	1,00	1,00	22,22%
\$ 500.000,00	1,01	1,01	1,00	1,00	1,00	30,00%
\$ 550.000,00	1,01	1,01	1,00	1,00	1,00	36,36%
\$ 600.000,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	41,67%
\$ 650.000,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	46,15%
\$ 700.000,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	50,00%
\$ 750.000,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	53,33%

Elaborado: Mireya Acosta R.

Por consiguiente, un incremento en la utilidad operacional del 12,5% daría como resultado un incremento de $12,5\%(1,02) = 12,75\%$ en las utilidades.

Si no se usaran deudas, el grado de apalancamiento financiero sería por definición, de 1.0, por lo tanto un incremento del 12,5% en la utilidad operacional produciría un incremento del 100% en las utilidades.

4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON PERSPECTIVA FINANCIERA

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (en adelante, CMI), es una propuesta de sistema de medición de desempeño desarrollada por Kaplan R. y Norton D. que busca proporcionar a la organización una herramienta que permite trasladar objetivos estratégicos a un set de medidas coherentes que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

Algunas personas coinciden en que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Sea como sea, lo cierto es que responde a las necesidades de la empresa actual, siendo ampliamente utilizado y presentando múltiples beneficios si las empresas logran aprovechar todo su potencial⁵¹.

Algunos autores establecen que el CMI tiene sus orígenes en el “Tableau de Bord”, un cuadro de mando francés, el cual incorporaba en un documento diversos indicadores para el control financiero y con el tiempo evolucionó incorporando indicadores no financieros que permitían

⁵¹ www.qpr.com/balancedscored/balanced_scorecard_intro_spa.html

controlar los diferentes procesos de negocios. Del mismo modo, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control que definía indicadores para hacer seguimiento y controlar la consecución de objetivos para el corto y largo plazo.

El CMI nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un papel fundamental en tiempos actuales. Mientras en el pasado el uso de información financiera era suficiente para tomar decisiones que contribuyeran a un buen desempeño, en la actualidad ésta debe ser complementada con información no financiera, ya que aunque la información financiera sigue siendo necesaria, no es suficiente dado que no incorpora aspectos intangibles del negocio.

Entre las causas que provocaron la evolución de este tipo de herramienta para convertirla en lo que posteriormente conoceríamos como Cuadro de Mando Integral podemos nombrar:

- Exceso de Información
Los antiguos sistemas manejaban una gran cantidad de datos e indicadores sin un mecanismo de selección.
- Visión Funcional
Las estructuras funcionales generaban información en forma aislada dificultando una visión global e integradora del desempeño de la organización.
- Falta de Medios Informáticos
En el pasado, los medios informáticos no eran adecuados para manipular la información directiva por lo que los sistemas no podían mantenerse actualizados y eran poco prácticos para dirigir.

La necesidad de información de variables claves en la competencia actual, el caos provocado por el exceso de datos que no conducían a facilitar la toma de decisiones, la carencia de una metodología que filtrara la información relevante antes de que llegara a manos de la alta dirección, fueron factores que confluyeron en el nacimiento del CMI.

Una de las novedades que introduce el CMI es la importancia de la innovación y su impacto sobre los procesos. Además, introduce la infraestructura como un requisito necesario para el crecimiento el que debe ser controlado y gestionado.

Podemos concluir que aunque el CMI recoge y mantiene varias ideas de los tableros de control, el concepto ha ido evolucionando, representando no sólo un simple informe de indicadores, sino una herramienta integral de gestión.

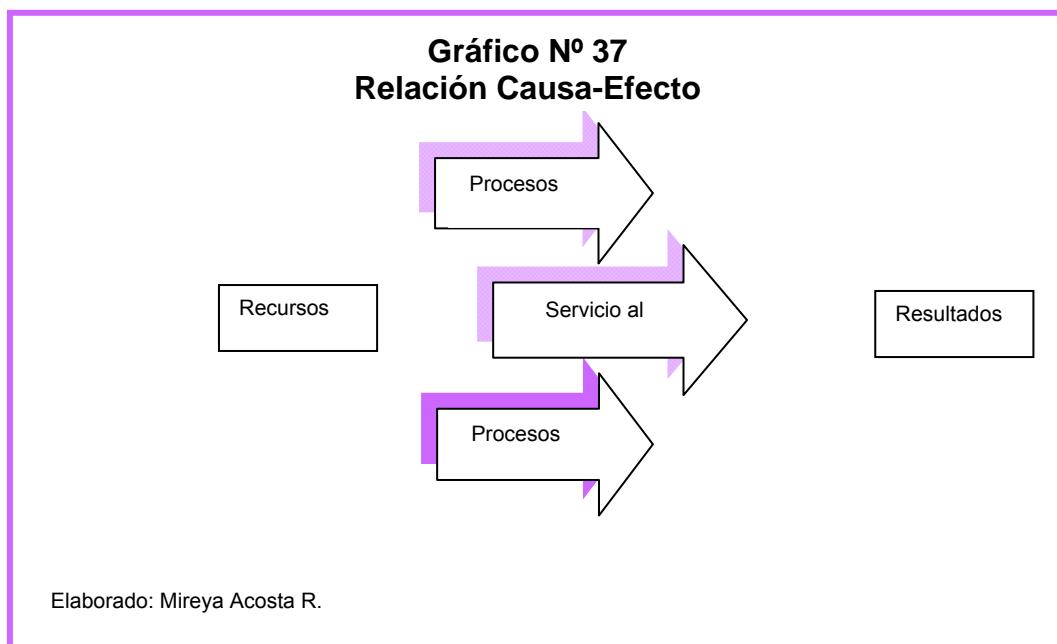
Muchas compañías consideran al CMI como un sistema bastante útil tanto para traducir su modelo de negocios en indicadores de gestión, como para lograr implementar y comunicar la estrategia reflejada en dicho modelo.

El CMI es más que un sistema de indicadores para diagnosticar o alinear la estrategia, puesto que éste debe incluir todos aquellos factores claves de éxito que refleje el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto.

La razón por la cual las relaciones de causa-efecto son el motor de esta herramienta quedará expuesta bajo el ejemplo que se presenta a continuación:

En un modelo genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente, si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir, los indicadores respecto del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. En la lógica de este modelo se reconoce que un buen servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, por lo que si estos procesos comienzan a ser deficientes impactarán en la creación de valor. Pero para que los procesos internos funcionen correctamente es necesario tener los recursos y las competencias necesarias. Por lo que la inversión en selección, desarrollo y formación de personal, así como la adquisición de bienes de capital produce una ventaja competitiva.

Lo expuesto se aprecia en la Gráfica N° 37.



Con este ejemplo podemos ver claramente que la relación causa-efecto guía al negocio desde los recursos hacia la creación de valor.

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para el desarrollo de un CMI, lo cual no constituye una regla sino que son las perspectivas genéricas para los distintos modelos de negocios, por lo que una empresa puede requerir menos, más o distintas perspectivas que serán la clave en su desempeño.

Para desarrollar un buen CMI, tener claro el modelo de negocio es crítico. La organización de los diferentes aspectos del negocio en perspectivas facilita la comunicación y las perspectivas genéricas ofrecen una estructura intuitiva. En todo caso la prioridad radica en que el mensaje y la información lleguen a todas las personas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, luego de definir la estrategia, plantear objetivos estratégicos y construir las relaciones de causa-efecto, esta herramienta nos proporciona un mapa para poder establecer con claridad los indicadores que nos proveerán de información.

Una empresa de servicios puede plantearse como objetivo una serie de planes de incentivos de manera que sus empleados estén más satisfechos con su trabajo y ser más eficientes, por lo que los indicadores estarán orientados a medir la efectividad de estos planes y la satisfacción de los empleados. La motivación implicará un incremento en la calidad de servicio, por lo que los indicadores estarán orientados a esto último. Por su parte el cliente percibirá esta mejor atención lo que llevará a la empresa hacia la fidelización, siendo en este caso adecuados indicadores tales como satisfacción del cliente, grado de fidelización o tasa de reclamos. Finalmente, el mayor grado de lealtad del cliente genera

mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios y de esta forma los indicadores de rentabilidad o tasa de crecimiento nos revelarán el desempeño de la empresa.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

Es primordial que para el proceso de diseño como el de implementación del CMI se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, en base a lo cual se comienza a diseñar el CMI propiamente tal.

Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso; del mismo modo, menos indicadores que el óptimo pueden no revelar toda la información necesaria por lo que las conclusiones serían sesgadas.

Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y además son más fáciles de interpretar.

Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Se presenta un esquema que ayuda a la orientación en la construcción de un CMI:



En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido nuestro mapa de

relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al CMI de manera de identificar indicadores que ya no sean apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del CMI son necesarios para evaluar si cambian o nacen nuevos objetivos.

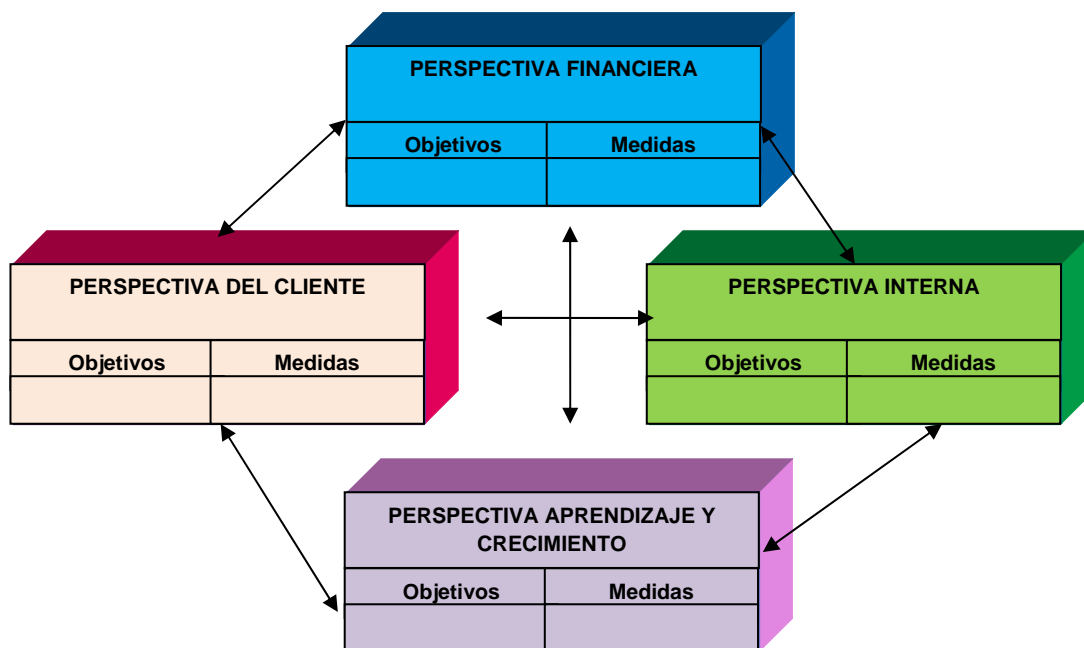
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos⁵².

Los autores del CMI proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, estas se muestra en la gráfica N° 39:

⁵² NORTON, David/KAPLAN, Robert: Como Medir el Rendimiento de la Empresa, 2003, España, Editorial Harvard Business School Press

Gráfico N° 39
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: R., KAPLAN, Y., NORTON, (1992). Cómo medir el rendimiento de la empresa. Harvard Business Review
 Elaborado: Mireya Acosta

Para la implantación del CMI se han seguido los pasos descritos en el gráfico N° 38, los mismos que se detallan a continuación:

Identificar la visión

La visión de la empresa Ferretería Palacios se definió de la siguiente manera:

Ser la empresa comercializadora de la mayor y más confiable variedad de productos innovadores para la construcción, que nos permitan llegar a ser líderes en participación de mercado, contando con una cobertura en el contexto local y nacional. Maximizando la eficiencia en costos para garantizar una adecuada rentabilidad para el dueño.

Identificar Estrategia

Por tratarse de una pequeña empresa comercial, en este proyecto sólo se proponen estrategias en el área financiera de la Ferretería Palacios:

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Aumentar las ventas de todos los productos ya sea controlando bien vendedores o haciendo visitas a nuevos clientes que requieran de nuestros productos.
- Realizar ventas con cheques posfechado a clientes nuevos y clientes morosos.
- Tener información financiera confiable y actualizada.
- Establecer una persona para la gestión de cobranzas, realice llamadas telefónicas o visitas si fuera el caso para recaudar el valor de las facturas al vencimiento.
- Definir un solo día de pago a proveedores con esto se podría tener un presupuesto exacto de los flujos a generarse cada semana.

Las perspectivas mencionadas, son de vital importancia para la aplicación del cuadro de mando integral para la Ferretería Palacios; sin embargo por

cuestiones de tiempo se ha tomado en cuenta solamente la perspectiva financiera y del cliente.

4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Una de las bases del diseño del CMI es el aspecto financiero, donde su orientación principal es la creación de valor hacia los accionistas o dueños por lo que las medidas principales se orientan a medir esta creación de valor⁵³.

Según Kaplan y Norton, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera.

4.2.1.1 IMPORTANCIA

La perspectiva financiera resulta de gran importancia, ya que; la necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial; esta perspectiva vincula los objetivos de cada unidad del negocio con las estrategias de la empresa.

Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes y procesos.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Es vital el que la administración este

⁵³ NORTON, David/KAPLAN, Robert: Como Medir el Rendimiento de la Empresa, 2003, España, Editorial Harvard Business School Press

consiente de que indicadores financieros tienen que ir bien para que todos los esfuerzos se transformen en valor.

Sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta va a ser complementada de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial.

La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de toda una estrategia empresarial.

4.2.1.2 FACTORES CLAVES DE GESTIÓN⁵⁴

- **CRECIMIENTO**

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos por lo que el objetivo financiero para ellas será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, en grupos de clientes y/o regiones seleccionadas. Para el caso de la Ferretería Palacios; esta ya paso esta etapa.

- **SOSTENIBILIDAD**

En esta fase las compañías siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido, por lo tanto el objetivo general se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

⁵⁴ RAMÍREZ, Julio: El Cuadro de Mando Integral, ramirezj@mail.incae.ac.cr

La Ferretería Palacios, actualmente se encuentra en la etapa de sostenibilidad, en los últimos cinco años la rentabilidad de la empresa ha sido beneficiosa, lo cual se ve reflejado en los ingresos que obtuvo la misma.

Los proyectos de inversión están orientados a expandir su capacidad; el objetivo financiero principal en la actualidad es el de obtener una mayor rentabilidad en los próximos años, logrando minimizar costos y gastos, también mejorando su participación en el mercado.

- **COSECHA**

A diferencia de las empresas de las fases anteriores, las empresas en esta etapa ya no requieren inversiones importantes, sino que las suficientes para mantener los equipos y las capacidades, por lo que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante. Para el caso de la Ferretería Palacios; esta no ha ingresado en esta etapa.

Como se puede apreciar, los objetivos financieros irán cambiando dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa. Por ejemplo, en la fase de crecimiento los objetivos se enfocarán en el crecimiento de las ventas y la diversificación de los ingresos; por su parte, en la fase de sostenimiento se enfatizará en la reducción de costes y mejoras en la productividad; mientras, que en la fase de cosecha se velará por la utilización de los activos y estrategias de inversión para los flujos de caja libres.

4.2.1.3 OBJETIVOS

Los objetivos principales de la implementación del cuadro de mando integral orientado a la perspectiva financiera son:

- Obtener un mayor índice de rentabilidad en los próximos 5 años, con un incremento del 5% anual; logrando minimizar costos y gastos, mejorando su participación en el mercado y haciendo más eficaz su gestión.
- Tener un plazo de recaudación de las cuentas por cobrar de 30 días.
- Aumentar los ingresos con la comercialización de los productos de la canasta Disensa en un 10%.
- Llevar un mejor control en las cuentas por pagar en cuanto a vencimientos y plazos de crédito establecido por los proveedores, maximizando los días de pago a proveedores con un plazo mínimo de 30 días.
- Mantener los días de inventario en niveles normales (30 días).

4.2.1.4 MEDIDAS

Las medidas utilizadas en todo este proceso para esta perspectiva serán a través de indicadores financieros tales como:

- Tasa de crecimiento de los ingresos: mide la variación que han sufrido los ingresos de un período de tiempo con respecto a otro. Al obtener una variación positiva en la diferencia de las ventas de un período a otro se logrará un crecimiento de este rubro que se reflejará en una mayor incursión en el mercado. En caso de que los resultados estén lejos de la meta fijada, la empresa deberá tomar medidas correctivas o ajustar la meta fijada. La forma de cálculo es: $(\text{Ventas período 1} -$

Ventas período 0)/Ventas período 0. El resultado será expresado en porcentaje.

- Margen bruto en ventas: sirve para medir el porcentaje de margen bruto de las ventas de la empresa. Permitirá a la empresa saber si el margen entre sus ventas y sus costos es lo que los accionistas esperan. La forma de cálculo es: $(\text{utilidad bruta en ventas}/\text{ventas}) \times 100$. El resultado está expresado en porcentaje.
- Margen de utilidad neta: Mide la proporción de la utilidad neta con respecto a los ingresos de un período. Aumentando los ingresos se logra mejorar la utilidad neta de la misma al momento que exista un límite adecuado de los costos y gastos de la empresa. La forma de cálculo es: $(\text{Utilidad Neta}/\text{Ventas})$. El resultado está expresado en porcentaje.
- Índice de variación de costos y gastos totales: Mide la variación que han sufrido los costos y gastos totales de un período de tiempo a otro. Al obtener un incremento en los costos y gastos de un período a otro se reflejará en una menor incursión utilidad para la empresa. La forma de cálculo es: $(\text{costos y gastos 1} - \text{costos y gastos 0})/\text{costos y gastos 0}$. El resultado está expresado en porcentaje.
- Días proveedores: este indicador mide el número de días de rotación de cuentas por pagar a proveedores. Este indicador le permitirá a la empresa saber el número de días que el crédito de los proveedores le alcanzará para cubrir sus operaciones de comercialización. La forma de cálculo es: $360/((\text{costo de venta})/(\text{cuentas por pagar proveedores}))$. El resultado estará expresado en días.
- Días inventario total: este indicador refleja el número de días de rotación del inventario. Permite a la empresa saber el número de días que sus inventarios le permitirán cubrir sus operaciones de

comercialización. La forma de cálculo es: $360/((\text{costo venta})/(\text{inventario total}))$. El resultado está expresado en días.

- Retorno sobre activos: a través de este indicador la empresa medirá el porcentaje que representa la utilidad sobre los activos totales de la empresa. Este es un indicador de gran utilidad para los accionistas. La forma de cálculo es: utilidad neta dividida para el saldo de activo total. El resultado será expresado en porcentaje.

Luego de haber hecho todas las definiciones anteriores, resumimos en el Cuadro N° 29 todos los indicadores de la perspectiva financiera de la empresa objeto de nuestro estudio.

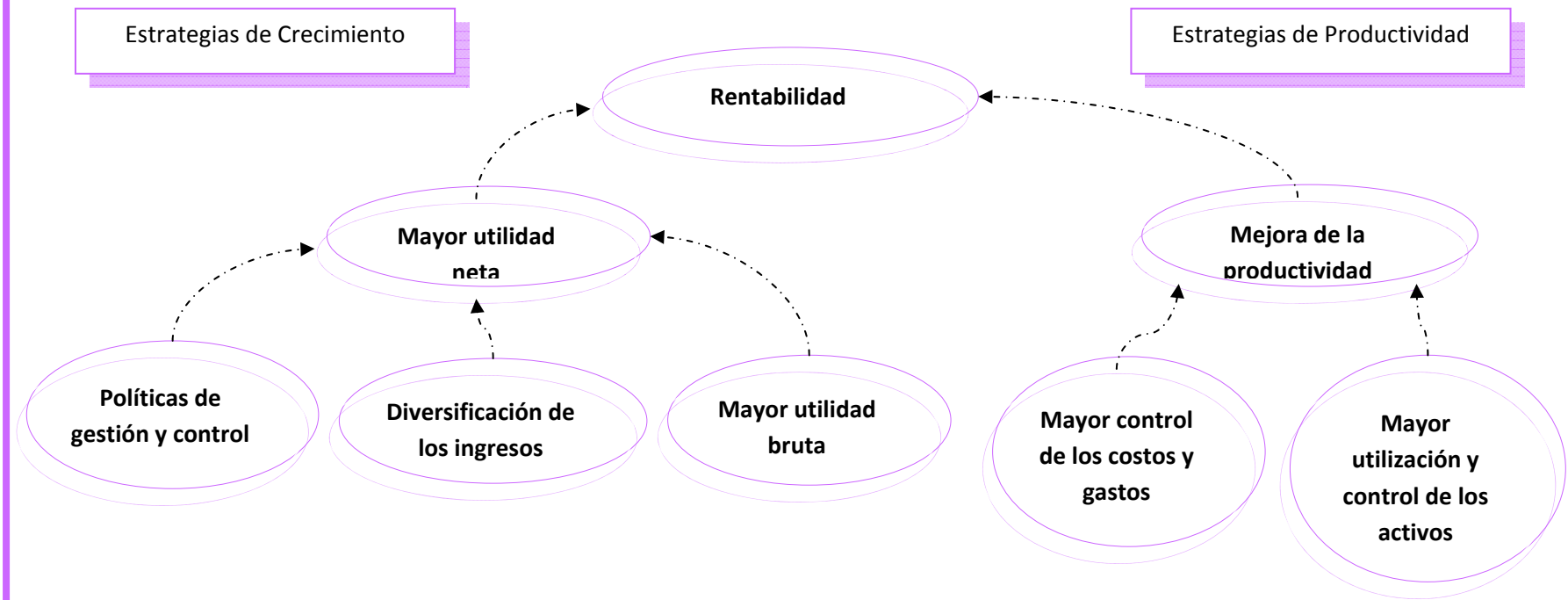
Cuadro N° 29
Indicadores de Perspectiva Financiera

INDICADOR	CALCULO	RESULTADO
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Tasa de crecimiento de los ingresos	$(\text{Ventas período 1} - \text{Ventas período 0})/\text{Ventas período 0}$	%
Margen bruto en ventas	$(\text{utilidad bruta en ventas}/\text{ventas}) * 100$	%
Margen de utilidad neta	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Ventas})$	%
Índice de variación de costos y gastos totales	$(\text{costos y gastos 1} - \text{costos y gastos 0})/\text{costos y gastos 0}$	%
Días proveedores	$360/((\text{costo de venta})/(\text{cuentas por pagar proveedores}))$	Días
Días del inventario total	$360/((\text{costo de venta})/(\text{inventario total}))$	Días
Retorno sobre activos	$\text{Utilidad}/\text{Activo Promedio}$	%

Elaborado: Mireya Acosta R.

4.2.1.5 ESTRATEGIAS

Gráfico N° 40
Perspectiva Financiera de la Ferretería Palacios



Elaborado: Mireva Acosta R.

4.2.1.6 ANÁLISIS

- **CRECIMIENTO Y MEZCLA DE INGRESOS**

Se va a lograr a través de una expansión de la oferta de nuevos productos que complementen los ya establecidos creando un valor agregado y cambio en los precios; por medio de una estrategia de segmentos múltiples; la cual consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales que en este caso son los clientes que pagan con tarjeta de crédito; se va a generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa elaborará una versión distinta del producto que ofrece para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada uno de estos.

- **REDUCCIÓN DE GASTOS Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD**

Esto se logrará con la mejora en la estructura de costos y gastos y al fomentar una correcta utilización de los activos.

Dentro de la empresa Ferretería Palacios, sus dueños se encuentran sumamente interesados en la gestión estratégica, razón por la cual se propone se aplicaran procesos y esfuerzos sistemáticos para ejecutar y mantener vigente su estrategia.

Es de vital importancia el tomar en cuenta la estrategia de reducción de costos, considerando mejorar la eficiencia operativa y la implantación de herramientas de gestión para controlar los costos y gastos.

- **USO DE ACTIVOS Y ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN**

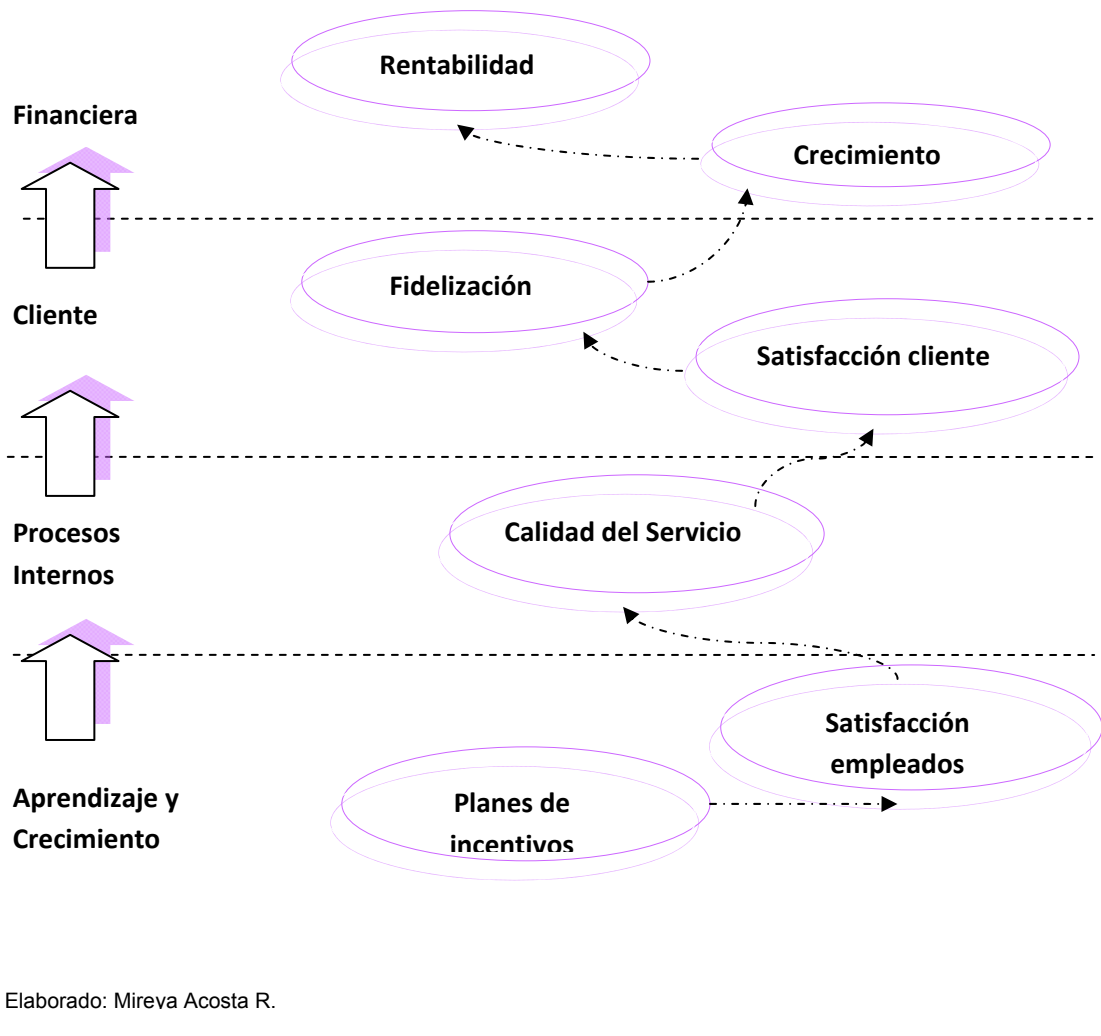
Las inversiones, como instrumento de incursión en nuevos mercados y aumento de la rentabilidad del negocio es considerada un factor de mucha importancia; razón por la cual la compañía va a invertir en la apertura de una nueva sucursal; la creación de un nuevo punto de venta permitirá la comercialización de los materiales de construcción para que la Ferretería Palacios aumente su nivel de ventas, es una estrategia propuesta.

4.2.1.7 VINCULACIÓN CON OTRAS PERSPECTIVAS

La empresa Ferretería Palacios se ha planteado como objetivo principal el incremento de las ventas en el año 2009 de manera que sus dueños estén más comprometidos con su empresa y puedan obtener una mayor rentabilidad, por lo que los indicadores estarán orientados a medir la efectividad del plan financiero. La base de todo se encuentra en la perspectiva de aprendizaje y formación donde las buenas políticas para el personal, la inversión en una adecuada infraestructura permitirá a la empresa contar con un buen clima organizacional donde los empleados estén capacitados, satisfechos y sean productivos. La motivación implicará un incremento en la calidad de servicio, por lo que los indicadores estarán orientados a esto último. Por su parte el cliente percibirá esta mejor atención lo que llevará a la empresa hacia la fidelización, siendo en este caso adecuados indicadores tales como satisfacción del cliente, grado de fidelización o tasa de reclamos. Finalmente, el mayor grado de lealtad del cliente genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios y de esta forma los indicadores de rentabilidad o tasa de crecimiento nos revelarán el desempeño de la empresa.

Lo expuesto se representa en la siguiente gráfica:

Gráfico N° 41
Mapa Causa-Efecto Ferretería Palacios



• ANÁLISIS DEL PROGRESO DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS PARA LA VALIDACIÓN

De acuerdo a las proyecciones de la empresa para los años consecutivos se ha decidido realizar un breve análisis de la situación de los indicadores que se pueden predecir gracias a los posibles resultados a obtenerse en los períodos estudiados. De acuerdo a ello y como ejemplo para la validación se ha seleccionado los indicadores financieros.

En la perspectiva financiera vamos a considerar como primer indicador el porcentaje de crecimiento en ventas el mismo que se observa con una importante variación para cada uno de los años proyectados. En el año 2009 se espera crecer un 5% el mismo que considera un incremento en volumen de ventas. De igual manera en el año 2010 con respecto al 2009 se espera incrementar los ingresos en un 5% o por lo menos se mantenga.

Tabla Nº 35
Porcentaje de Crecimiento de Ventas

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	1643631,43	1709376,68	1778606,44	1851529,3	1928367,77
VARIACION EN VENTAS		4,00%	4,05%	4,10%	4,15%

Elaborado: Mireya Acosta R.

El siguiente indicador que vamos a proyectar es el margen de bruta en ventas que gracias al mayor control en costos de la empresa se espera crezca o por lo menos se mantenga. Se observa que durante el período entre el año 2009 y 2013 representan un porcentaje de costo de ventas del 20%. Si se logra alcanzar estos porcentajes sería muy positivo para la empresa especialmente en una economía dolarizada como la ecuatoriana.

Tabla Nº 36
Margen Bruto en Ventas

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
MARGEN BRUTO EN VENTAS	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Elaborado: Mireya Acosta R.

Otro indicador importante es el margen de utilidad neta que si existe un mayor control de costos y gastos en la empresa se espera que crezca o

se mantenga. En el siguiente gráfico se puede observar que el margen de utilidad neta del año 2009 hasta el 2013 existe un incremento de este indicador.

Tabla Nº 37
Margen de Utilidad Neta

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
MARGEN DE UTILIDAD NETA	8,03%	9,02%	10,23%	10,92%	11,95%

Elaborado: Mireya Acosta R.

El índice de variación de costos y gastos totales es importante siempre y cuando se analice conjuntamente con la variación de los ingresos; caso contrario se podría estar hablando de un incremento en valor absoluto que relativamente podría traducirse en una reducción gracias a las diferentes estrategias llevadas a cabo.

Tabla Nº 38
Índice de Variación de Costos y Gastos

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
COSTOS Y GASTOS TOTALES	1444135,03	1497764,55	1536823,06	1592921,75	1641035,66
VARIACIÓN DE COSTOS Y GASTOS		3,71%	2,61%	3,65%	3,02%
VARIACIÓN DE COSTOS Y GASTOS RELACIONADO CON LAS VENTAS	87,86%	87,62%	86,41%	86,03%	85,10%

Elaborado: Mireya Acosta R.

El indicador de rotación de cuentas por pagar proveedores le permitirá a la empresa saber el número de días que el crédito de los proveedores le alcanzará para cubrir sus operaciones de comercialización. Como se puede observar este índice se va incrementando del año 2009 hasta el 2013, lo cual resulta favorable para la empresa.

Tabla N° 39
Índice de Rotación de Cuentas por Pagar

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	20	77	87	100	113

Elaborado: Mireya Acosta R.

El siguiente indicador que se estudiará es el de rotación del inventario. En la siguiente gráfica se puede observar que en el año 2009 tenemos un índice de 10 días, pero este aspecto cambia para el año 2010 hasta el año 2013 ubicándose en 36 días.

Tabla N° 40
Índice de Rotación de Inventario

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
ROTACIÓN DE INVENTARIO	10	36	36	36	36

Elaborado: Mireya Acosta R.

Finalmente dentro de la perspectiva financiera se estudiará la utilización de los activos a través del indicador de rendimiento de los activos. En el año 2009 se observa que por cada dólar de inversión en activos se obtiene \$0,21 dólares de ingresos. Este valor disminuye en el año 2010 en donde cada dólar genera únicamente \$0,15 de ingreso y en el 2013 existe todavía una mayor disminución a \$0,13. Esto se debe a que los activos han aumentado en una mayor proporción de lo que han hecho los ingresos o durante este período no se ha realizado ninguna inversión en activos; es decir que tenemos activos que están siendo utilizados al máximo.

**Tabla N° 41
Rendimiento de los Activos**

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
RETORNO SOBRE ACTIVOS	21,02%	15,43%	14,98%	13,50%	12,69%

Elaborado: Mireya Acosta R.

4.2.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá la generación de ingresos y por ende la generación de valor reflejada en la perspectiva financiera⁵⁵. El objetivo principal se centrará siempre en la obtención de una mayor cuota de mercado que se verá reflejada en proporción a los ingresos de la empresa en un mercado dado. Es por ello que se ve necesario concentrarse en objetivos concretos sin tratar de hacer todo para todo el mundo⁵⁶.

Es importante considerar la identificación de segmentos de mercado en los que se va a competir estudiando las preferencias de los clientes en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee lo cual se traducirá en fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad e incluso el incremento de nuevos clientes.

4.2.2.1 OBJETIVOS

- Mantener a los clientes actuales corporativos e individuales.

⁵⁵ NORTON, David/KAPLAN, Robert: Como Medir el Rendimiento de la Empresa, 2003, España, Editorial Harvard Business School Press

⁵⁶ RAMÍREZ, Julio: El Cuadro de Mando Integral, ramirezj@mail.incae.ac.cr

- Aumentar el número de clientes en un 25%.
- Priorizar a los clientes actuales de la empresa y lograr una mayor rentabilidad de los principales.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Mantener excelentes relaciones con los clientes internos y externos.
- Ofertar nuevos servicios adicionales que sean rentables para la empresa.

4.2.2.2 MEDIDAS⁵⁷

- Aumentar la cuota de mercado y satisfacción del cliente: Mide el porcentaje en el que la empresa ha atraído nuevos clientes. La forma de cálculo es: $(\text{Número de clientes 1} - \text{Número de clientes 0}) / \text{Número de clientes 0}$. El resultado está expresado en porcentaje.
- Puntuación obtenida de los cuestionarios de satisfacción a los clientes: Mide el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado según unos criterios de evaluación. La forma de cálculo es: Encuestas de satisfacción. El resultado está expresado en puntuación de 1 a 5.
- Porcentaje de mantenimiento de clientes: Refleja el porcentaje de conservación de las relaciones con clientes existentes de la unidad de negocio. La forma de cálculo es: $(\text{Clientes que vuelven a utilizar los productos de la empresa} / \text{Clientes totales del período anterior})$. El resultado está expresado en porcentaje.
- Reclamos resueltos del total de reclamos: Mide el número de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un período de tiempo determinado. La forma de cálculo es: Reclamos resueltos

⁵⁷ RAMÍREZ, Julio: El Cuadro de Mando Integral, ramirezj@mail.incae.ac.cr

trimestral/Total de reclamos trimestrales. El resultado está expresado en porcentaje.

Luego de haber hecho todas las definiciones anteriores, resumimos en el Cuadro N° 30 todos los indicadores de la perspectiva del cliente de la empresa objeto de nuestro estudio.

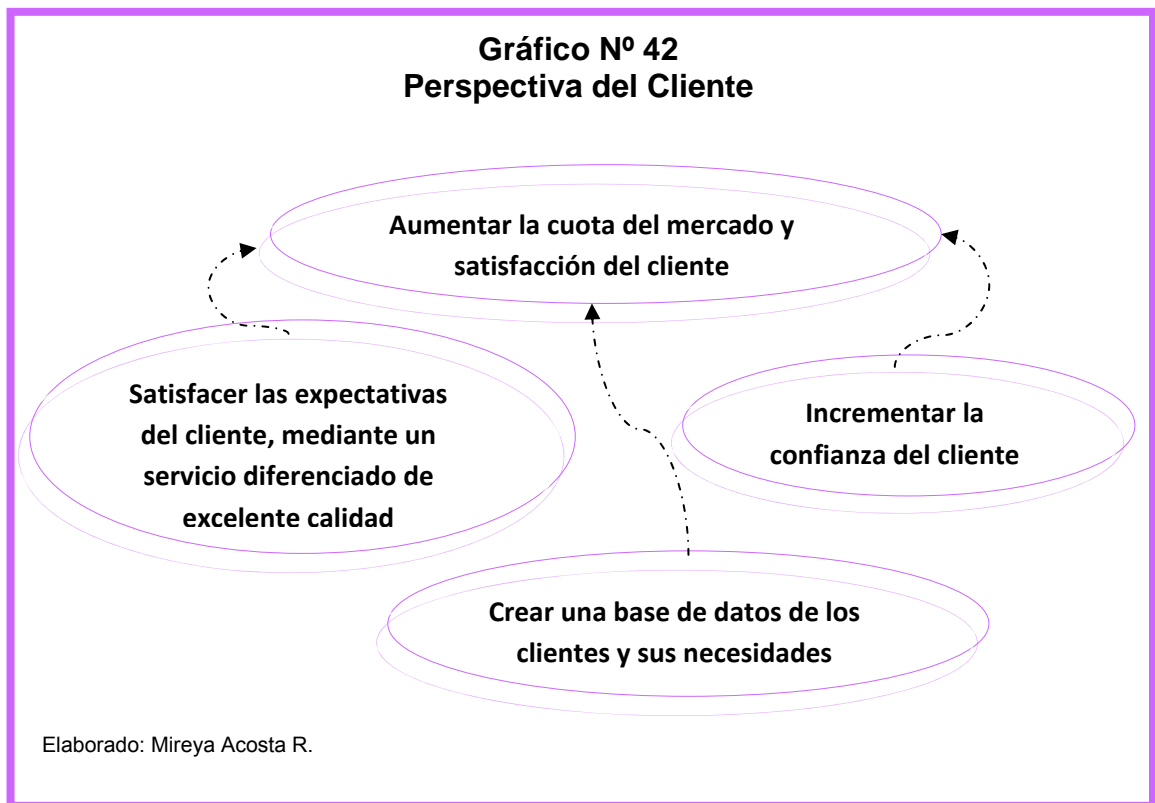
Cuadro N° 30
Indicadores de Perspectiva del Cliente

INDICADOR	CALCULO	RESULTADO
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Aumentar la cuota de mercado y satisfacción del cliente	(Número de clientes 1 – Número de clientes 0)/Número de clientes 0	%
Puntuación obtenida de los cuestionarios de satisfacción al cliente	Encuestas de satisfacción	Promedio de 1 a 5
Índice de mantenimiento de clientes	(Clientes que vuelven a utilizar los productos de la empresa/Clientes totales del período anterior)	%
Reclamos resueltos del total de reclamos	(Reclamos resueltos trimestral/Total reclamos trimestrales)	%

Elaborado: Mireya Acosta R.

4.2.2.3 ESTRATEGIAS⁵⁸

⁵⁸ RAMÍREZ, Julio: El Cuadro de Mando Integral, ramirezj@mail.incae.ac.cr



4.2.2.4 ANÁLISIS

• SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La empresa Ferretería Palacios incrementará la satisfacción del cliente final a través de la propuesta de valor agregado por medio de estrategias tales como:

- Programas de fidelización de clientes, publicidad, estudio de mercado adecuado a los medios de la empresa.
- Encuestas periódicas a los clientes, potenciar la comunicación con el cliente (marketing directo).

- Programas de fidelización de clientes, adelantarnos a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Flexibilidad, participación activa del personal en la gestión.

4.2.2.4 VINCULACIÓN CON LAS OTRAS PERSPECTIVAS

• PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Se identifican las actividades y procesos claves que permitan establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios. Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes. Una vez que se ha identificado la cadena de valor para la empresa se establecerán objetivos, estrategias e indicadores que permitan aprovechar las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se basan en la medición de costes, calidad, producción y tiempo; sin embargo, el mejorar estos indicadores no siempre conduce a una mejora de la competitividad, a menos que se pueda superar a los competidores en todos estos puntos. En esta perspectiva los objetivos e indicadores se derivan de estrategias explícitas del accionista y del cliente seleccionado.

La oferta de servicios acordes a las necesidades de los clientes se basan en un proceso de innovación que incluye entre otras cosas la entrega de beneficios que valorarán los clientes en el mañana y la manera de adelantarnos para entregar eso beneficios. Además de la innovación es

importante recalcar las operaciones que forman parte de la empresa y sus principales características relacionadas y diferenciadoras como son tiempo, calidad y coste.

OBJETIVOS

- Reforzar el área de ventas.
- Aplicación de tecnología interna.
- Sistemas internos de control de calidad
- Darse a conocer a través de la publicidad.
- Optimizar las horas de trabajo del personal.

FACTORES CRÍTICOS

- Calidad y know how
- Reingeniería de procesos

INDICADORES

- Porcentaje de eficiencia: Mide el porcentaje de reclamos que existen por parte de los clientes debido a que ellos esperaban algo diferente de lo que recibieron. Cuando este índice es muy bajo la veracidad de lo que se ofrece con lo que realmente se entrega llega a empatarse, debido a que existe una comprensión total de la necesidad del cliente que se llega a satisfacerla y a evitar la existencia de reclamos. La forma de cálculo es: $\text{Número de reclamos} / \text{número de órdenes total}$. El resultado está expresado en porcentaje.

- Número de computadores adecuados para el personal: Refleja el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto. Cuando existe un número adecuado de computadores, los empleados pueden desarrollar su trabajo de manera más eficiente y sin pérdidas de tiempo. La forma de cálculo es: # de computadores en buenas condiciones/# de trabajadores. El resultado está expresado en porcentaje.
- Porcentaje de cumplimiento: Mide el cumplimiento de la planificación de entrega de los productos en el momento oportuno. Una vez que se tenga toda la información necesaria y la identificación exacta de la necesidad, lo ideal está en llegar a un porcentaje del 100% en donde no existirán reclamos por parte del cliente debido a la demora del trabajo de la empresa. La forma de cálculo es: Número de productos entregados en la fecha acordada/Número de productos totales. El resultado está expresado en porcentaje.

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas competencias están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las capacidades de los empleados como el acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas avanzados de información.

Aspectos personales del empleado están relacionados con su satisfacción, permanencia en la empresa y su productividad en el desarrollo adecuado de sus funciones. El uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que

asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio que conlleven la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

OBJETIVOS

- Mejorar el clima organizacional
- Implementar un plan óptimo de capacitación durante todo el año para todos los niveles de la organización.
- Contar con la infraestructura física y tecnológica adecuada para cada empleado.
- Proponer un plan adecuado de evaluación y remuneración para los empleados de la empresa.
- Impulsar la motivación y el compromiso del personal con la empresa.
- Poseer un equipo altamente tecnológico para el desarrollo adecuado de los diferentes servicios.

FACTORES CRÍTICOS

- Buen clima organizacional
- Capacitación continua

INDICADORES⁵⁹

- Porcentaje de empleados que cumplen con los requerimientos del puesto: Mide el buen desempeño y las capacidades del empleado para desempeñarse dentro de un determinado puesto de trabajo. Cuando

⁵⁹ RAMÍREZ, Julio: El Cuadro de Mando Integral, ramirezj@mail.incae.ac.cr

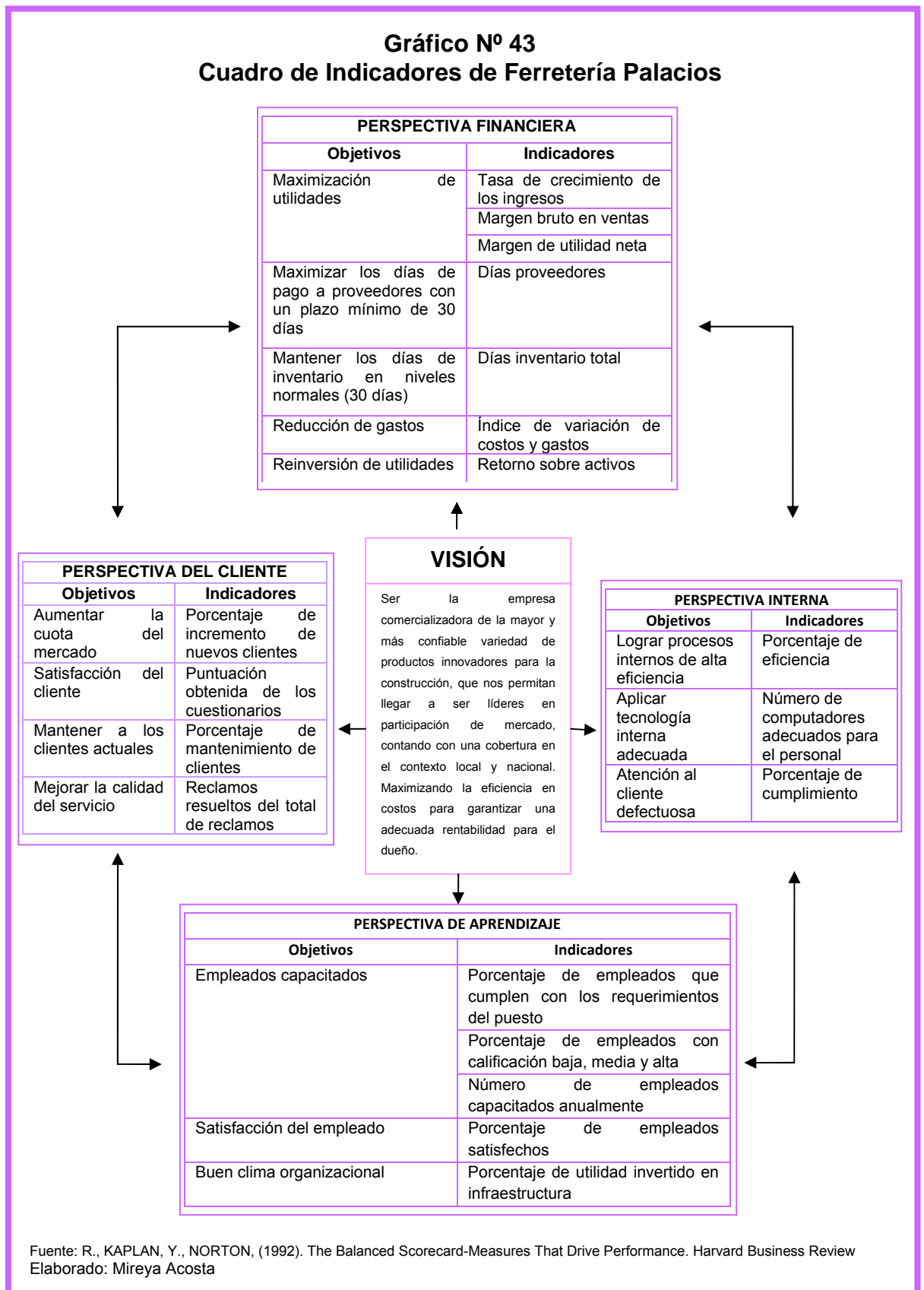
los empleados tiene la formación adecuada para desenvolverse en un puesto específico la eficiencia de la empresa, mejora de manera impresionante por cuanto no existe la pérdida de tiempo por falta de conocimiento de las labores a realizar. La forma de cálculo es: Número de empleados que cumplen con los requisitos preestablecidos /Número total de empleados. El resultado está expresado en porcentaje.

- Porcentaje de empleados con calificación media, alta y baja: Mide el desempeño de los empleados en la empresa. Cuando los empleados conocen muy bien las funciones que desempeñan y a la empresa en sí, el desempeño del mismo estará mejor orientado a la consecución de los objetivos planteados y se podrá reforzar las debilidades que pueden tener cada uno de ellos. La forma de cálculo es: Encuestas de conocimiento de los servicios de la empresa y su desempeño en la misma. El resultado está expresado en valor ponderado de 1 a 10.
- Número de empleados capacitados anualmente: Mide el número de capacitaciones que han tenido los empleados de la empresa en un período determinado. Cuando la empresa invierte en la capacitación adecuada de su personal logra reforzar el compromiso del mismo y sus aptitudes para brindar un mejor servicio y reforzar los puntos clave del desempeño de una labor determinada. La forma de cálculo es: Número de capacitaciones dictadas en un período determinado. El resultado está expresado en unidades.
- Porcentaje de empleados satisfechos: Mide el grado de satisfacción del empleado con todo el ambiente organizacional en el cual desarrolla sus funciones. Cuando existe un ambiente adecuado de trabajo el empleado puede desempeñarse de una manera positiva, pues si existe la carencia de algún elemento básico la desmotivación y la ineficiencia se verán reflejadas. La forma de cálculo es: Encuesta de satisfacción del empleado. El resultado está expresado en unidades de 1 a 5.

- **Porcentaje de utilidad invertido en infraestructura:** Mide el porcentaje destinado a la inversión en infraestructura de acuerdo con la utilidad neta generada por la empresa en un período determinado. La utilización de una adecuada tecnología y recursos físicos es imprescindible para la innovación y el mejoramiento de los productos ofertados por la empresa. Además le brindará una gran ventaja competitiva. La forma de cálculo es: $\text{Inversión en infraestructura} / \text{Utilidad Neta}$. El resultado está expresado en porcentaje.
- **Porcentaje de rotación del personal clave:** Mide el porcentaje de rotación de los empleados clave dentro de la empresa. Una alta rotación de personal deja visualizar la insatisfacción del empleado en la empresa para que ésta tome las medidas adecuadas para la conservación del personal clave y evitar la fuga de talentos. La forma de cálculo es: $\text{Número de trabajadores de puestos clave en el año} / \text{Número de puestos de trabajo claves}$. El resultado está expresado en porcentaje.
- **Porcentaje de ventas por empleado:** Mide la cantidad de ingresos que cada empleado puede generar. Este tipo de indicador es de mucha utilidad cuando la estructura interna del negocio no cambia de manera radical debido a que con el número de empleados actuales la empresa puede generar mayores ingresos. La forma de cálculo es: $\text{Ingresos Totales} / \text{Número de empleados}$. El resultado está expresado en dólares.

La síntesis de todos los indicadores desarrollados a lo largo del presente capítulo se presenta en un cuadro de mando integral que proporciona la razón principal de la existencia de la empresa y a la vez intenta comunicar a todos los involucrados tanto internos como externos los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su visión y objetivos estratégicos.

Gráfico Nº 43
Cuadro de Indicadores de Ferretería Palacios



Fuente: R., KAPLAN, Y., NORTON, (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review
Elaborado: Mireya Acosta

Una vez elaborado el modelo de cuadro de mando integral para la Ferretería Palacios se estableció que su implementación se dará a partir del nuevo período fiscal debido a que esta empresa empezó con una forma diferente de desarrollar sus actividades.

La Gerencia General es el principal responsable para la implementación de este sistema, debido a que esta instancia de la empresa posee el mayor conocimiento de la misma y la capacitación adecuada para el monitoreo de las diferentes mediciones y controles de los indicadores comprendidos dentro del cuadro de mando integral.

A pesar de tener un principal responsable del éxito de esta herramienta, es indispensable que todos los miembros de la organización tengan los conocimientos suficientes que les permitan involucrarse efectivamente en la gestión de toda la empresa. Es por esta razón que uno de los primeros pasos a darse es la capacitación de todos y cada uno de los pertenecientes al equipo de trabajo, así como también el conocimiento general por parte de los dueños. Es importante llevar a cabo una charla con todos los relacionados a la empresa para analizar los parámetros en los que se rige la visión y que cada uno analice las responsabilidades para la consecución de los objetivos comunes. De esta manera todos deberán aportar con la información necesaria para los indicadores seleccionados y que el gerente pueda realizar una mejor gestión y control empresarial.

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez culminado el estudio que se realizó en la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, puedo manifestar que la misma no lleva a cabo ningún tipo de control sobre sus operaciones esto ha impedido a los dueños una eficiente toma de decisiones y el mejoramiento de sus resultados financieros.
- En lo concerniente al análisis macroambiental el sector de la construcción es fundamental en el país, gravita en un 60% aproximado de todas las actividades. La participación del sector en el PIB está en el 8% en promedio, además de contribuir a contrarrestar el déficit habitacional, de allí la importancia del sector. Entre las sensibilidades más importantes se hallan por ejemplo: la inestabilidad de los precios y el acceso al crédito; en el primer caso se identifican dos etapas, la primera es antes del 2000 y después del 2000 con la dolarización, porque esta le trajo cierta estabilidad, el sector creció en un 8% anual superior al crecimiento del país; en cambio, antes del 2000 había mucha inestabilidad de los precios, entonces el sector no crecía más del 4%. Por otro lado, dos componentes que deben ser tomados en cuenta son la tecnología y la capacitación; en el caso de la tecnología, esta ha entrado de manera discreta y modesta, por los costos de inversión, en el caso de los prefabricados, el mercado ecuatoriano no brinda posibilidad de desarrollo por concentrado y de poco volumen y, de otra parte, la tecnología reduciría los costos pero, finalmente afectaría el empleo. En este contexto la ferretería obtuvo resultados

positivos en el periodo analizado, pero hay incertidumbre para el presente año.

- En el análisis microambiental se pudo determinar que el factor que más incide son los clientes, ya que en el caso de reducirse las construcciones se restringe el crecimiento de la cartera de clientes en la empresa ya que se reduciría la capacidad adquisitiva por el incremento de los costos de los principales materiales de construcción. Además, el mercado de la construcción según proyecciones de expertos este se vera afectado por la crisis mundial lo que contrasta en una situación desfavorable por la reducción de las remesas de los migrantes. En tal virtud el panorama para la empresa se torna muy difícil para el próximo año.
- Toda empresa requiere de información financiera clara, confiable y oportuna, la cual, en el caso específico de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, en el Capítulo III de este trabajo se hace mención de una serie de situaciones que obstruyen una eficiente toma de decisiones que se resumen en la falta de un sistema contable eficaz para llevar a cabo la cuantificación de las operaciones del negocio.
- De acuerdo al análisis interno de la gestión financiera realizado en el Capítulo 3, se observa una disminución en las ventas, considero que esta situación se presenta debido a la falta de un sistema apropiado para registrar todas las ventas diarias, la falta de un procedimiento para una correcta administración del efectivo. Por otro lado en el período analizado en lo que se refiere a cuentas por cobrar hay un leve incremento, por ventas efectuadas a crédito únicamente a clientes considerados de tipo preferencial. Evidencia de una falta de políticas crediticias. En lo que respecta a la rentabilidad del 2008 muestra un deterioro, teniendo en cuenta los niveles de rentabilidad en proporción en el 2007, causado por la fuerte inversión en activos improductivos.

- El diseño de un Modelo de Gestión Financiero adaptado a las exigencias de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, fue el objetivo propuesto en la presente trabajo y para solventar la situación problemática se diseñó la planificación presupuestaria desarrollada en el Capítulo 4, la cual permitirá estudiar y evaluar el futuro económico de la empresa con la finalidad de brindar asistencia en la toma de decisiones para los dueños, ayudándolos a reconocer donde destinar sus recursos y poner mayor enfoque en las distintas áreas existentes en la empresa. El funcionamiento del plan financiero propuesto se presenta a través de presupuestos de ventas, compras, gastos de operación, efectivo, que se deben realizar para que el plan propuesto cumpla con su cometido. Para finalizar, es preciso mencionar que el presupuesto maestro diseñado, además de permitir la formulación de estrategias financieras en la empresa, constituye el punto de partida para una contabilidad analítica o gerencial que permite el análisis de las cifras reportadas por el plan a los fines de decisiones fundamentadas, logrando así la consolidación y crecimiento de la empresa en el mundo competitivo moderno signado por constantes cambios.
- Con los datos presupuestarios analizados mediante métodos de planeación financiera desarrollados en el Capítulo 4 se concluye que:
 - La empresa en los próximos 5 años alcanza una rentabilidad del 38% que supera lo planteado en los objetivos financieros del 10%.
 - La Ferretería Palacios genera flujos de caja positivos que le permiten realizar inversiones y no necesita de préstamos.
 - Con la proyección de los estados de resultados la empresa obtendrá utilidades que superan los \$130.000 y se cumple el incremento del 10%.

- En el estudio de análisis de sensibilidad podemos notar que la empresa debe seguir generando utilidades con un promedio de ventas trimestrales de \$350.000,00.
- El punto de equilibrio para la empresa para el año 2009 es de \$646.149,43.
- El apalancamiento operacional a un nivel de ventas trimestrales de \$350.000,00 para la ferretería es de 1.65%; y, el apalancamiento financiero es de 1.02 veces.
- Acorde con el análisis teórico desarrollado en el Capítulo IV, el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta útil que permite hacer un seguimiento tanto a la situación financiera de la empresa como a las diferentes áreas de la organización con anterioridad al reflejo de los resultados financieros. El CMI es un proyecto de gestión, medición y evaluación; por tanto, no se debe distorsionar su perspectiva fundamental confundiendo con un proyecto de sistemas. Si bien es cierto que toda la tecnología existente nos puede facilitar el manejo de los indicadores de gestión, un buen software no aportaría en mucho si los indicadores a evaluar están mal diseñados y enfocados. Para el proceso de implementación del CMI es indispensable que todos los niveles de la organización no solamente brinden su apoyo, sino que se involucren de una manera responsable en la comunicación de la misión y visión empresarial, para que de esta manera, logren comprender la estrategia que les lleve a la consecución de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas de esta importante herramienta de gestión.

5.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar e implementar un sistema de control interno conforme al tamaño y naturaleza de las operaciones de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, lo que permitirá la eficiencia en los procesos y evitará duplicidad en las operaciones.
- Elaborar un plan estratégico de marketing, el cual permitirá la identificación de nuevos clientes a fin de satisfacer las necesidades y exigencias de los mismos y por ende puede ser más competitiva.
- Establecer un sistema de registros contables para cuantificar todas las operaciones de Ferretería Palacios Franquiciado Disensa: ventas, compras, movimientos de efectivo, manejo de inventarios y cuantificación de los activos en general. Una de las principales ventajas que el establecimiento de un sistema contable representaría es básicamente la capacidad de la empresa para elaborar presupuestos y con esto ser capaces de prever la utilización y disponibilidad de sus recursos para evitar situaciones tales como el endeudamiento excesivo y las posibles pérdidas por el mal manejo de los recursos disponibles.
- Realizar periódicamente el análisis de los factores que influyen en la liquidez de la empresa, para realizar así una correcta administración de efectivo que permita obtener los flujos monetarios y resultados financieros esperados por la empresa.
- Aplicar el modelo de informe del efectivo disponible, presentado en esta propuesta (cuadro N° 11), el cual permitirá una adecuada administración del efectivo y generará toda la información que se requiere en la toma de decisiones. Integrar el modelo de lote óptimo de compra (cuadro N° 12), modelo de control de activos fijos (cuadro N° 13), modelo de registro de proveedores (cuadro N° 14), modelo de informe de ventas (cuadro N° 15) y de informe de gastos (cuadro N° 16)

propuesto, lo que permitirá la obtención de una base real de todas sus operaciones para poder tomar decisiones que contribuyan al crecimiento del negocio.

- Preparar un plan de implantación del modelo propuesto en el presente trabajo, es decir, elaborar un cronograma de trabajo indicando el tiempo de cada actividad para la implantación del modelo, el mismo que estará a cargo de la gerencia general de la empresa.
- Realizar revisiones periódicas al presupuesto, con la finalidad de incorporar al mismo todas aquellas partidas que debido a los cambios ocurridos en el medio de la empresa (tanto internos como externos), sean necesarias incluir en el presupuesto.
- Realizar inversiones estratégicas en medios financieros para incrementar el costo de oportunidad del excedente del efectivo, resultado de las proyecciones.
- Desarrollar un plan estratégico en base al modelo del Cuadro de Mando Integral, el cual ofrecerá a la gestión una imagen gráfica y por tanto más clara de las operaciones relevantes del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- BLOCK y HIRT, Stanley/Geoffrey: Fundamentos de Gerencia Financiera, novena edición, 2001, Colombia, Editorial McGrawHill.
- BRAVO, Mercedes: Contabilidad General, quinta edición, 2004, Ecuador, Editorial Nuevodía.
- HILL y JONES, Charles/Gareth: Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, tercera edición, 1996, Colombia, Editorial McGrawHill.
- LARA, Juan: Administración Financiera, primera edición, 2004, Quito-Ecuador.
- LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera, primera edición, 1998, Quito-Ecuador.
- MOREANO y RIVAS, Joaquín/Sergio: La Administración Financiera del Capital de Trabajo, segunda edición, 2003, México, Editorial Continental.
- MOREANO y RIVAS, Joaquín/Sergio: La Administración Financiera de los Activos y Pasivos a Largo Plazo, segunda edición, 2003, México, Editorial Continental.
- MOSKA, Daniel: Administración Financiera del Capital de Trabajo, primera edición, 1998, Ecuador.
- NORTON y KAPLAN, David/Robert: Como Medir el Rendimiento de la Empresa, 2003, España, Editorial Harvard Business School Press.
- ORTIZ, Alberto: Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico, quinta edición, 1994, Bogotá, Editorial McGrawHill.

- ORTIZ, Alberto: Gerencia Financiera un Enfoque Integral, quinta edición, 1994, Bogotá, Editorial Me Graw Hill.
- RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001, México, Editorial McGrawHill.

ANEXOS