



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA DE FINANZAS Y DE AUDITORÍA

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
FINANCIERA PARA LA EMPRESA HUMADI CATERING Y
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.**

MAYRA VIVIANA GUANOLIQÚIN MUÑOZ

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de: Ingeniera en Finanzas y Auditoria CPA.**

**Eco. Lorenzo Armijos
DIRECTOR**

**Ing. Álvaro Carrillo
CODIRECTOR**

SANGOLQUI, FEBRERO- 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA DE FINANZAS Y AUDITORIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MAYRA VIVIANA GUANOLIKUÍN MUÑOZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa HUMADI Eventos Cía. Ltda.*”, 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.

Quito, Febrero 23 del 2011

MAYRA VIVIANA GUANOLIKUÍN MUÑOZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA DE FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICADO

ECO.LORENZO ARMIJOS

ING.ÁLVARO CARRILLO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “*Diseño y Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa HUMADI Eventos Cía. Ltda.*”, realizado por la Srta. Mayra Viviana Guanoliquìn Muñoz, 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 se constituye en un trabajo que cumple con las normas establecidas por la universidad en cuanto a una investigación y aplicación práctica de conocimientos, por lo que se recomiendan su publicación.

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

Autorizan a la Srta. Mayra Viviana Guanoliquìn Muñoz, que lo entregue al Sr. Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Febrero 23 del 2011

ECO. LORENZO ARMIJOS
DIRECTOR

ING. ÁLVARO CARRILLO
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA DE FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN

Yo, MAYRA VIVIANA GUANOLIQUÌN MUÑOZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca Virtual de la Institución del trabajo “*Diseño y propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa HUMADI Eventos Cía. Ltda.*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero 23 del 2011

MAYRA VIVIANA GUANOLIQUÌN MUÑOZ

DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo a:

A Dios, a Jesús y María Santísima

A mi padre Sr. César Julio Guanoliquin Paucar

A mi madre Sra. Rosa Mercedes Muñoz Casamen

A mi hermana Tania Quishpe Muñoz

A mi Hija Camila Dánae Lemos Guanoliquin

A mi Esposo Carlos Enrique Lemos Orti.

A mis profesores, familiares y amigos

AGRADECIMIENTO

A Dios que con su amor, sabiduría y fortaleza, me permitió alcanzar esta meta tan anhelada.

A mis padres, sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer su constante apoyo y confianza, sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes.

A mi hermana por que ha sido un ejemplo de vida para mí.

A mi hija y esposo por su amor y comprensión, porque son la fuerza que cada mañana me impulsa para seguir luchando por nuevas metas.

A Sr. Hugo Quishpe y Sra. Diana Mogollón que me han abierto las puertas de su empresa para la realización de esta propuesta, por su apoyo y comprensión.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza; finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| EXECUTIVE SUMMARY..... | 4 |
| INTRODUCCION..... | 7 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 9 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 10 |
| | |
| CAPITULO 1..... | 11 |
| | |
| ENTORNO EMPRESARIAL..... | 11 |
| 1.1 MACROAMBIENTE..... | 11 |
| 1.1.1 FACTOR ECONOMICO..... | 11 |
| 1.1.1.1 La Dolarización..... | 11 |
| 1.1.1.1.1 Principios de la Dolarización..... | 12 |
| 1.1.1.1.2 Ventajas y desventajas de la dolarización..... | 12 |
| 1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)..... | 15 |
| 1.1.1.3 Inflación..... | 16 |
| 1.1.1.4 Tasas de Interés..... | 20 |
| 1.1.1.4.1 Créditos..... | 20 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 1.1.1.5 | Balanza de Pagos..... | 23 |
| 1.1.2 | FACTOR SOCIAL..... | 25 |
| 1.1.2.1 | Composición de la PEA..... | 26 |
| 1.1.2.1.1 | Desempleo..... | 27 |
| 1.1.2.1.2 | Ocupación Plena..... | 30 |
| 1.1.2.1.3 | Subempleo..... | 31 |
| 1.1.2.2 | Pobreza..... | 32 |
| 1.1.3 | FACTOR TECNOLÓGICO..... | 33 |
| 1.1.4 | FACTOR LEGAL..... | 35 |
| 1.1.5 | FACTOR DEMOGRÁFICO..... | 42 |
| 1.2 | MICROAMBIENTE..... | 43 |
| 1.2.1 | Proveedores..... | 44 |
| 1.2.2 | Clientes..... | 47 |
| 1.2.3 | Competencia..... | 50 |
| 1.2.3.1 | Análisis de precios..... | 58 |
| 1.2.4 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... | 60 |
| 1.2.4.1 | Análisis FODA..... | 61 |
| 1.2.4.1.1 | Matriz FODA..... | 62 |
| 1.2.4.1.2 | Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 65 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2.4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 68 |
| 1.2.4.1.4 Matriz de perfil competitivo..... | 71 |
| CAPITULO 2..... | 74 |
| LA EMPRESA..... | 74 |
| 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 74 |
| 2.1.1 Reseña Histórica..... | 75 |
| 2.1.2 BASE LEGAL DE LA EMPRESA..... | 77 |
| 2.1.2.1 Capital Social..... | 79 |
| 2.1.2.2 Responsabilidad..... | 82 |
| 2.1.2.3 Duración..... | 82 |
| 2.1.2.4 Objetivo Social de la Empresa..... | 82 |
| 2.1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL..... | 83 |
| 2.1.3.1 Organigrama estructural (Propuesto)..... | 83 |
| 2.1.3.2 Guía Orgánica Funcional..... | 85 |
| 2.1.3.2.1 Funciones Departamentales..... | 89 |
| 2.1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO..... | 102 |
| 2.1.4.1 Misión..... | 102 |

| | | |
|--------------------|---|-----|
| 2.1.4.2 | Visión..... | 103 |
| 2.1.4.3 | Objetivos, Principios y Valores..... | 105 |
| 2.1.4.3.1 | Objetivos..... | 105 |
| 2.1.4.3.2 | Principios..... | 105 |
| 2.1.4.3.3 | Valores..... | 106 |
| 2.1.4.4 | Políticas Empresariales..... | 107 |
| 2.1.4.4.1 | Política de Calidad..... | 107 |
| 2.1.4.4.2 | Políticas de Servicio..... | 108 |
| 2.1.5 | PROCESOS EMPRESARIALES..... | 113 |
| 2.1.5.1 | Análisis Situacional..... | 113 |
| 2.1.5.1.1 | Mapa de procesos (Propuesto)..... | 114 |
| 2.1.5.2 | Análisis de área administrativa..... | 116 |
| 2.1.5.3 | Procesos Principales..... | 117 |
| 2.1.5.3.1 | Proceso de Venta del Servicio..... | 118 |
| 2.1.5.3.1.1 | Levantamiento de Proceso de ventas (propuesto)..... | 120 |
| 2.1.5.4 | Procesos de Apoyo..... | 125 |
| CAPITULO 3 | | 126 |

| | |
|---|------------|
| ANÁLISIS FINANCIERO SITUACIONAL..... | 126 |
| 2.2 PROCES FINANCIERO..... | 126 |
| 2.2.1 Contabilidad versus Finanzas..... | 217 |
| 2.2.2 Análisis Situacional Actual del Proceso Financiero de HUMADI Eventos Cía. Ltda. | 127 |
| 2.2.2.1.1 Proceso de Gestión Financiera (Propuesto)..... | 131 |
| 2.2.2.1.1.1 Insumos del Proceso..... | 134 |
| 2.2.2.1.1.2 Resultado o Salida..... | 134 |
| 2.2.2.1.1.3 Recursos..... | 135 |
| 2.2.2.2 Sistema de Información..... | 135 |
| 2.2.2.3 Cobranza..... | 136 |
| 2.2.2.4 Presupuesto..... | 137 |
| 2.3 ANÁLISIS FINANCIERO..... | 140 |
| 2.3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL..... | 143 |
| 2.3.1.1 Balance de General..... | 143 |
| 2.3.1.2 Balance de Pérdidas y Ganancias..... | 151 |
| 2.3.2 ANÁLISIS VERTICAL..... | 155 |
| 2.3.2.1 Balance General..... | 155 |
| 2.3.2.2 Balance de Pérdidas y Ganancias..... | 157 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.3 INDICES FINANCIEROS O RAZONES FINANCIERAS | 159 |
| 2.3.3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ..... | 162 |
| 2.3.3.1.1 Capital de Trabajo..... | 162 |
| 2.3.3.1.2 Razón Corriente..... | 164 |
| 2.3.3.1.3 Razón Ácida o índice de prueba ácida..... | 166 |
| 2.3.3.2 RAZONES DE ACTIVIDAD..... | 167 |
| 2.3.3.2.1 Rotación de Cuentas por Cobrar | 167 |
| 2.3.3.2.2 Plazo medio de Cobros..... | 169 |
| 2.3.3.2.3 Rotación de Cuentas por pagar..... | 171 |
| 2.3.3.2.4 Plazo promedio de pago..... | 171 |
| 2.3.3.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO..... | 173 |
| 2.3.3.3.1 Razón de Endeudamiento Total..... | 173 |
| 2.3.3.3.2 Razones de pasivo a largo plazo a patrimonio..... | 176 |
| 2.3.3.4 RAZONES DE RENTABILIDAD..... | 177 |
| 2.3.3.4.1 Rentabilidad sobre ventas..... | 178 |
| 2.3.3.4.2 Rentabilidad Sobre Activos..... | 179 |
| 2.3.3.4.3 Rentabilidad sobre el patrimonio..... | 180 |
| 2.3.4 ANÁLISIS ESTRATEGICO FINANCIERO..... | 181 |
| 2.3.4.1 Matriz de Evaluación Factores Externos e Internos..... | 183 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción..... | 186 |
| 2.3.4.2.1 Estrategia de Diferenciación..... | 189 |
| CAPÍTULO 4..... | 190 |
| PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.. | 190 |
| 3.1 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA..... | 190 |
| 3.1.1 Características generales de los modelos..... | 191 |
| 3.1.2 Tipos de Modelos..... | 192 |
| 3.1.3 Importancia..... | 194 |
| 3.1.4 Evaluación de los modelos..... | 194 |
| 3.1.5 FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN..... | 195 |
| 3.1.5.1 Modelo de gestión o planificación financiera..... | 195 |
| 3.1.5.2 Metas y Objetivos..... | 195 |
| 3.1.5.2.1 Gestión Financiera en el Corto y Mediano Plazo..... | 196 |
| 3.1.5.2.1.1 MANEJO DE EFECTIVO (Propuesta)..... | 197 |
| 4.1.5.2.1.2 CUENTAS POR COBRAR..... | 202 |
| 4.1.5.2.1.2.1 Importancia dentro del capital de trabajo..... | 203 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.5.2.1.2.2 Pautas para fijar políticas de crédito..... | 204 |
| 4.1.5.2.1.2.3 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar..... | 210 |
| 4.1.5.2.1.2.3.1 Políticas de Crédito..... | 211 |
| 4.1.5.2.1.2.3.2 Evaluación del Crédito..... | 215 |
| 4.1.5.2.1.2.3.3 Seguimiento de Cuentas..... | 222 |
| 4.1.5.2.1.2.3.4 Técnicas de Cobro..... | 222 |
| 4.1.5.2.2 GESTIÓN DE IVENTARIOS..... | 227 |
| 4.1.5.2.2.1 Importancia dentro de capital de trabajo..... | 228 |
| 4.1.5.2.2.2 Sistemas de Control de Inventarios..... | 231 |
| 4.1.5.2.2.3 Política..... | 232 |
| 4.1.5.2.2.4 Estrategias..... | 233 |
| 4.1.5.2.3 Gestión Financiamiento (Pasivo Mediano y Largo plazo)..... | 236 |
| 4.1.5.2.3.1 Necesidad de financiamiento HUMADI..... | 237 |
| 4.1.5.2.3.2 Políticas de administración de cuentas por pagar... | 238 |
| 4.1.5.2.3.3 Estrategias..... | 239 |
| 4.1.5.2.4 PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA..... | 243 |
| 4.1.5.2.4.1 Presupuesto de Ventas..... | 243 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| 4.1.5.2.4.2 | Presupuesto de Costo de Ventas..... | 245 |
| 4.1.5.2.4.3 | Presupuesto de Gastos..... | 248 |
| 4.1.5.2.5 | ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS..... | 254 |
| 4.1.5.2.5.1 | Estado de Resultados Proyectado..... | 254 |
| 4.1.5.2.5.2 | Balance General Proyectado..... | 257 |
| 4.1.5.2.5.3 | Flujo de Efectivo Proyectado..... | 263 |
| 4.1.5.2.6 | EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 267 |
| 4.1.5.2.6.1 | Valor Actual Neto. (V.A.N.)..... | 267 |
| 4.1.5.2.6.2 | Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)..... | 268 |
| 4.1.5.2.6.3 | Periodo de Recuperación de la Inversión..... | 268 |
| 4.1.5.2.6.4 | Relación Beneficio- Costo..... | 268 |
| 4.1.5.2.7 | ESECENARIOS EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 270 |
| 4.1.5.2.7.1 | Escenario Pesimista..... | 270 |
| 4.1.5.2.7.2 | Escenario Optimista..... | 274 |
| 4.1.5.2.7.3 | Escenario Probable..... | 275 |
| CAPITULO 5 | | 276 |

| | | |
|-----------|-------------------------------------|------------|
| 5 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 276 |
| 5.1 | CONCLUSIONES..... | 276 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES..... | 280 |
| 6. | ANEXOS..... | 284 |
| 7. | BIBLIOGRAFIA..... | 296 |

INDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO 1

| | |
|--|----|
| Grafico No. 1.1: Producto Interno Bruto Tasa de Crecimiento Anual (2007-2010)..... | 15 |
| Grafico No. 1.2: Variación de la Inflación (2006-2010)..... | 17 |
| Gráfico No. 1.3: - Inflación Sector de Servicios (2008-2010)..... | 18 |
| Gráfico No. 1.4: Inflación Productos Agrícolas..... | 19 |
| Gráfico No. 1.5: Tasa de Participación del Total de ocupado Urbano por rama de actividad económica | 25 |
| Gráfico No.1.6: Porcentaje de Conformación Ocupación Global.... | 26 |
| Gráfico No. 1.7: Clasificación de la PEA Urbana (Sept. 2007-Marzo 2010)..... | 27 |
| Gráfico No. 1.8: Tasa de Desempleo por Género..... | 28 |
| Gráfico No. 1.9: Ocupación Plena Sector Urbano (Sept. 2007- Marzo 2010)..... | 30 |
| Gráfico No 1.10: Comparación de precios competencia..... | 59 |

CAPITULO 2

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 2.1: Organigrama estructural Propuesto (Humadi Eventos)..... | 84 |
|--|----|

| | |
|---|-----|
| Gráfico No. 2.2: Organigrama Funcional Propuesto (Humadi Eventos)..... | 88 |
| Gráfico No 2.3: Mapa De Procesos Propuesto..... | 115 |
| Gráfico No.2.4: Esquema Proceso de Ventas HUMADI..... | 118 |
| Gráfico No. 2.5: Flujograma Proceso de Ventas Humadi Propuesto..... | 122 |

CAPITULO 3

| | |
|---|-----|
| Grafico No.3.1: Proceso de Gestión Financiera..... | 131 |
| Gráfico No. 3.2: Flujograma Proceso Financiero Propuesto..... | 132 |
| Gráfico No.3.3: Participación ventas 2009..... | 152 |
| Gráfico No.3.4: Participación ventas 2010..... | 152 |
| Gráfico No. 3.5: Variación Anual Ventas -Costo - Utilidad (Análisis Horizontal)..... | 153 |
| Gráfico No. 3.6: Variación Anual Gasto - Utilidad (Análisis Horizontal)..... | 154 |
| Gráfico No. 3.7: Comparación Balance General (Análisis Vertical)..... | 157 |
| Gráfico No. 3.8: Óptima Composición del Pasivo..... | 173 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico No.3.9: Composición del Pasivo 2009..... | 175 |
| Gráfico No.3.10: Composición Pasivo 2010..... | 175 |
| Gráfico No.3.11: Posición Estratégica..... | 188 |
| CAPITULO 4 | |
| Gráfico No.4.1: Proyección de Costos..... | 247 |
| Gráfico No.4.2: Presupuesto de Gastos 2011-2015..... | 251 |
| Gráfico No. 4.3: Proyección de Ingresos vs Gastos..... | 253 |
| Gráfico No.4.4: Utilidad Presupuestada..... | 256 |
| Gráfico No.4.5: Proyección Cuentas por Pagar 2011-2015..... | 262 |

INDICE DE DE TABLAS

CAPITULO 1

| | |
|---|----|
| Tabla No. 1.1: Volumen de Créditos de Banca Privada (Enero_ Mayo 2009 / Enero_ Mayo 2010)..... | 21 |
| Tabla No. 1.2: Rango de Operaciones de Microcrédito..... | 22 |
| Tabla No. 1.3: Tasas de Crédito Reactivación Económica..... | 23 |
| Tabla No .1.4: Población por grupo de edades..... | 43 |
| Tabla No.1.5: Principales Proveedores..... | 45 |
| Tabla No. 1.6: Características Clientes Humadi..... | 47 |
| Tabla N°1.7: Principales Competidores..... | 51 |
| Tabla No 1.8: Análisis de precios Competencia..... | 58 |
| Tabla No.1.9: Matriz FODA de HUMADI Eventos..... | 64 |
| Tabla No.1.10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos..... | 67 |
| Tabla No1.11: Matriz de Evaluación de los Factores Internos..... | 70 |
| Tabla No.1.12: Matriz de perfil competitivo..... | 72 |
| Tabla No. 1.13: Perfil competitivo..... | 73 |

CAPITULO 2

| | |
|--|----|
| Tabla N°2.1: Conformación de Capital..... | 80 |
| Tabla N° 2.2: Cesión de Participaciones..... | 81 |

| | |
|---|----|
| Tabla No 2.3: Número de Personal en HUMADI..... | 86 |
|---|----|

CAPITULO 3

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 3.1: Fortalezas y Debilidades Gestión Financiera..... | 130 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 3.2. Fortalezas y Debilidades del Sistema de Información..... | 136 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 3.3: Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Cobranzas..... | 136 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 3.4: Fortalezas y Debilidades de la Gestión Presupuestaria..... | 137 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla No.3.5. Matriz Resumen Área Financiera análisis situacional..... | 138 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla No.3.6: Activo Corriente 2009-2010 (Análisis Horizontal)..... | 144 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla No.3.7: Activo no corriente 2009-2010 (Análisis Horizontal)..... | 147 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla No.3.8: Pasivo Corriente 2009-2010 (Análisis Horizontal)..... | 148 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 3.9: Pasivo No Corriente 2009-2010 (Análisis Horizontal)..... | 149 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla No.3.10: Patrimonio 2009-2010 | |
| (Análisis Horizontal)..... | 150 |
| Tabla No.3.11. Ingreso por Ventas 2009-2010 | |
| (Análisis Horizontal)..... | 151 |
| Tabla No.3.12: Ventas – Costo y Utilidad Bruta 2009-2010 | |
| (Análisis Horizontal)..... | 153 |
| Tabla No.3.13: Balance General 2010 | |
| (Análisis Vertical)..... | 156 |
| Tabla No.3.14: Balance de Pérdidas y Ganancias 2010 | |
| (Análisis Vertical)..... | 158 |
| Tabla No.3.15: Resumen de las principales Razones Financieras... | 160 |
| Tabla No.3.16: Capital de Trabajo Humadi..... | 163 |
| Tabla No.3.17: Razón Corriente Humadi..... | 165 |
| Tabla No.3.18: Razón Acida Humadi..... | 167 |
| Tabla No.3.19: Rotación de Cuentas por Cobrar Humadi..... | 169 |
| Tabla No.3.20: Plazo medio de Cobros Humadi..... | 170 |
| Tabla No.3.21: Rotación de Cuentas por Pagar Humadi..... | 171 |
| Tabla No.3.22: Plazo Medio de Pagos Humadi..... | 172 |
| Tabla No.3.23: Razón de Endeudamiento Humadi..... | 172 |

| | |
|--|-----|
| Tabla No.3.24: Razón Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio Humadi | 177 |
| Tabla No.3.25: Margen Neto de Utilidad Humadi..... | 178 |
| Tabla No.3.26: Rentabilidad sobre Activos Humadi..... | 179 |
| Tabla No.3.27: Rentabilidad sobre el Patrimonio..... | 180 |
| Tabla No. 3.28: FODA Financiero Humadi Cía. Ltda..... | 181 |
| Tabla No. 3.29: Matriz de Evaluación de Factores Externos Financieros..... | 184 |
| Tabla No. 3.30: Matriz de Evaluación de Factores Internos Financieros..... | 185 |
| Tabla No.31: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción..... | 187 |

CAPITULO 4

| | |
|---|-----|
| Tabla No.4.1: Montos y Plazos de Crédito..... | 211 |
| Tabla No.4.2: Elementos para análisis de crédito..... | 217 |
| Tabla No.4.3: Principales variables para análisis de crédito..... | 217 |
| Tabla No.4.4: Grado de Aceptación Humadi Eventos..... | 218 |
| Tabla No. 4.5: Ilustración Análisis de Crédito..... | 218 |
| Tabla No.4.6: Cumplimiento de crédito con la empresa con terceros..... | 219 |

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 4.7: Ingresos netos..... | 219 |
| Tabla No.4.8: Años de Trabajo / Años de funcionamiento del negocio..... | 220 |
| Tabla No.4.9: Situación Financiera del Cliente..... | 220 |
| Tabla No 4.10: Garantías..... | 221 |
| Tabla No.4.11: Decisión de Crédito Propuesta..... | 222 |
| Tabla No.4.13: Presupuesto de Ventas..... | 244 |
| Tabla No.4.14: Proyección Costo de Ventas..... | 247 |
| Tabla No4.15. Presupuesto de Gastos 2011-2015..... | 250 |
| Tabla No.4.16: Proyección de Gastos Administrativos..... | 251 |
| Tabla No.4.17: Proyección de Gastos de Ventas..... | 252 |
| Tabla No. 4.18: Participación de los Gastos en el Total Ingresos... | 253 |
| Tabla No.4.19: Estado de Resultados Proyectado..... | 255 |
| Tabla No.4.21: Cálculo de Cuentas por Cobrar Proyectado..... | 258 |
| Tabla No.4.21: Proyección Activos Fijos..... | 260 |
| Tabla No.4.22: Cálculo de Cuentas Activo Corriente..... | 261 |
| Tabla No.4.23: Balance General Proyectado..... | 263 |
| Tabla No.4.24: Amortización Financiamiento..... | 265 |
| Tabla No.4.25: Flujo de Efectivo Proyectado..... | 266 |

| | |
|--|-----|
| Tabla No.4.26: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Real)..... | 269 |
| Tabla No.4.27: Flujo de Efectivo (Escenario Pesimista)..... | 271 |
| Tabla No.4.28: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Pesimista)..... | 272 |
| Tabla No.4.29: Flujo de Efectivo (Escenario Optimista)..... | 273 |
| Tabla No. 4.30: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Optimista)..... | 274 |
| Tabla No.4.31. Cálculo de Términos de Evaluación Financiera ¹ (Escenario Esperado del Proyecto)..... | 275 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa “HUMADI Cía. Ltda.” Ubicada en la ciudad de Quito – Sangolquí, que tiene como su principal actividad el Catering y Organización de Eventos.

Como parte de la investigación se determino las condiciones generales bajo las cuales opera la empresa y en función de ellas se identificó las diferentes áreas críticas de la misma, que permita determinar un marco de acción definido, involucrando técnicas y herramientas de administración financiera; para que a partir de ellas la empresa pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz oportuna y confiable, permitiendo la optimización de recursos así como el incremento de la rentabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa.

A continuación se presenta la estructura del trabajo:

Capítulo 1: en esta sección se resalta la importancia y evolución que ha tenido el comercio dentro de la estructura económica del país, analizando el entorno macroeconómico que influyen en el comportamiento financiero y productivo de las empresas; así también se analizan los factores internos (clientes, proveedores, competencia) y mediante un análisis estratégico situacional de las condiciones generales de la empresa, aplicando herramientas como el FODA.

Capítulo 2: este capítulo presenta un análisis situacional de las condiciones generales de la empresa, se realiza un análisis de la planificación estratégica de la empresa y se ha propuesto la reestructuración de la misión y

visión, así como la elaboración de una representación de la estructura organizativa y administrativa de la empresa.

También se realizó un análisis situacional de la empresa tomando como sus principales fuentes de información uno de los procesos principales como lo es del de ventas, y el proceso de apoyo en el que se basa esta investigación que es el financiero, considerando las diferentes variables que afectan su desempeño.

En este sentido, se llegó a determinar una serie de deficiencias como producto de una administración informal, tales como: centralización de funciones, falta de políticas y procedimientos indefinidos; por lo que se propone un levantamiento de procesos para el área de ventas (flujograma).

Capítulo 3: este capítulo se enfoca en un diagnóstico de la situación interna del área financiera de la empresa se propuso un flujograma del proceso financiero y también se realizó el respectivo análisis financiero, utilizando para el efecto herramientas como el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros. Este estudio permitió identificar que la empresa cuenta con un nivel de liquidez bastante bueno, sin embargo se visualiza un poder de crecimiento mayor si se formaliza el manejo de esta área permitiendo mediante el uso de herramientas financieras obtener información oportuna para tomar decisiones.

Se profundizar un poco más en el aérea financiera mediante la aplicación de una Matriz de FODA Financiero que permitirá conocer en resumen la condición de la empresa, sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que será una guía para tomar en cuenta el momento de plantear estrategias.

Capítulo 4: Con la información recopilada y evaluación realizada se elaboró un modelo Financiero que pueda satisfacer a las necesidades de la empresa, permitiendo una adecuada evaluación de inversiones y mejoramiento en la eficiencia del proceso productivo como en la optimización de los recursos. En dicho modelo se ha propuesto políticas normas de control como al crédito, a lo desembolsos y pagos, como al manejo de efectivo, manejo de inventarios, proponiendo controles periódicos o permanentes que permitan adoptar medidas correctivas que permitan retomar el camino hacia el logro de los objetivos planteados tanto en el corto plazo que contribuya al largo plazo y fundamentalmente a la misión de la empresa.

Capítulo 5: en este capítulo se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Poniendo a consideración de los usuarios de esta de manifiesto una serie de observaciones que la empresa debe tomar en cuenta, pues están encaminadas a elevar y mejorar su gestión, alcanzando los objetivos propuestos.

Se ha realizado las conclusiones obtenidas de este estudio, con lo que se ha propuestos a los administradores de la empresa la adopción y aplicación del modelo, que les permita mejorar sus eficiencia productiva como la competitividad en el mercado.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper proposes the design of a Financial Management Model for the "HUMADI Limited. Company "Located in the city of Quito - Sangolquí, which has as its main activity the Catering and Event Management.

As part of the investigation, it was determined the general conditions under which the company operates, and according to them were identified various critical areas of the company, in order to establish a defined framework, involving technical and financial management tools, from the company to make decisions based on accurate, timely and reliable information, enabling optimization of resources and the increased profitability and sustained growth of the company.

Following is the structure of work:

Chapter 1: This section highlights the importance and evolution that has been trading within the country's economic structure, analyzing the macroeconomic environment affecting the financial and productive performance of enterprises, and also discusses the internal factors (customers , suppliers, competitors) and through a strategic analysis of circumstantial general business conditions, using tools such as SWOT.

Chapter 2: This chapter presents a situational analysis of the general business conditions, an analysis of the company's strategic planning and has proposed the restructuring of the mission and vision, as well as the development of a representation of the structure organizational and management of the company.

Also conducted a situational analysis of the company taking as its main sources of information one of the main processes such as the sales and support process that underlines this research is financial, considering the different variables affect their performance.

In this sense, it was determined a number of shortcomings as a result of informal administration, such as: centralization of functions, lack of policies and procedures permanent, so it offers a survey of processes for the sales area (flowchart).

Chapter 3: This chapter focuses on an analysis of the internal situation in the financial area of the company proposed a flowchart of the financial process as well as being the respective financial analysis for the effect using analysis tools such as vertical, horizontal and financial indicators. This study identified that the company has a pretty good level of liquidity, but displays a higher growth can be formalized if the management of this area by allowing the use of financial tools, timely information to make decisions.

It is a little deeper in the financial air by applying a SWOT Matrix Financial will reveal at a glance the status of the company, its Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, which will be a guide to take into account the time to raise strategies.

Chapter 4: Using the information gathered and assessments made financial model that can satisfy the needs of the enterprise, enabling a proper assessment of investment and improvement in the efficiency of the production process as the optimization of resources. In this model policy has been proposed rules as to credit control, to the disbursements and payments such

as cash handling, inventory management, regular or permanent controls proposed for taking corrective measures in back on track towards achieving the objectives in the short term that contributes to long-term and fundamental to the mission of the company.

Chapter 5: In this chapter sets out the respective conclusions and recommendations that support and are terminated the development of this work. Making consideration of the users of this revealed a number of observations that the firm should take into account, as they are designed to upgrade and improve its management, reaching goals.

It has made the conclusions drawn from this study, which has offered to company managers adopting and implementing the model, which enables them to improve production efficiency and competitiveness in the market.

INTRODUCCIÓN

La continua evolución del hombre y de la sociedad ha permitido crear herramientas que permiten un mejor control de sus actividades de toda índole, En virtud de una aplicación financiera se puede destacar que estas herramientas que se han desarrollado permiten una minimización del riesgo continua pues permite asumir las consecuencia de decisiones financieras que se han tomado para el desarrollo de la entidad.

La Empresa HUMADI Cía. Ltda. ubicada en el cantón Sangolquí que funciona desde el año 2008 como una empresa organizadora de eventos ; no cuenta con modelo de gestión Financiera necesaria que constituye una herramienta empresarial muy útil para evaluar los resultados financieros del negocio, al integrar todos los componentes del plan de negocio y traducirlos a términos financieros

La implementación de un modelo de gestión financiera es una herramienta empresarial muy adecuada para cualquier proyecto de inversión que se desee emprender por lo que su buen uso permite fundamentar la creación de empresas sostenibles en el tiempo , cabe recalcar que la gestión financiera es útil no solo para el uso interno de la empresa, pues puede ser utilizada externamente para negociaciones , inversiones y solicitud de créditos así como para una optima y adecuada toma de decisiones; pues la gestión financiera es una herramienta empresarial muy adaptable para cualquier proyecto de inversión

que se desee emprender por lo que su buen uso permite fundamentar la creación de empresas sostenibles en el tiempo.

Todas y cada una de las empresas deberían desarrollar un modelo de gestión financiera, con el objeto de hacer más factible los objetivos y metas planteadas de tal forma que sean alcanzables a través de la correcta optimización de recursos.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar y proponer un modelo de gestión financiera que le permita el manejo adecuado de recursos, reflejado en los flujos financieros e incremento de competitividad para la Empresa HUMADI Cía. Ltda.

OBJETIVOS ESPECÌFICOS

- Realizar un análisis actual de factores externos como el entorno económico del Ecuador y la influencia que este tiene en la HUMADI Cía. Ltda. como empresa ecuatoriana y la gestión financiera contable de la misma.
- Determinar el capital de trabajo
- Determinar la rentabilidad que genera el negocio.
- Evaluar las inversiones ha realizarse.
- Establecer estrategias financieras que permitan una mejora en el giro del negocio en el corto y mediano plazo.

CAPITULO 1

ENTORNO EMPRESARIAL

4.1 MACROAMBIENTE

4.1.1 FACTOR ECONOMICO

4.1.1.1 La Dolarización

"Es simplemente un proceso mediante el cual, la moneda de uso corriente en el Ecuador deja de ser el sucre y pasa a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda: salarios, precios, cuentas bancarias, etc....".²

³"Un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus funciones."

Teniendo claro el concepto de dolarización a continuación se presenta una breve reseña de lo que fue y ha sido dolarización en el Ecuador; tuvo lugar el domingo 9 de enero del 2000, precedido por Primer mandatario de la República del Ecuador, Dr. Jamil Mahuad, anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, después de alcanzar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres; para lo cual dijo: "El sistema de dolarización de la economía es la única salida que ahora tenemos, y es el camino por donde debemos transitar".

² Fuente: Libro de Dolarización, Pablo Lucio Paredes, Pág. 18.

³ Fuente: Folleto de La Dolarización. Banco Central del Ecuador.

En el año 2000 el sucre cumplió 116 años, en los que ha sufrido un sinnúmero de devaluaciones llegando así a este año sin poder adquisitivo por lo que entre otros factores sustentan esta decisión de dolarización, y que están inmerso en el proceso tenemos: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, etc.

4.1.1.1.1 Principios de la Dolarización:

- La moneda única es el dólar y desaparece la moneda local. En el caso del Ecuador se contempla que la moneda local circula solamente como moneda fraccionaria.
- Los capitales son libres de entrar y salir sin restricciones; y,
- El Banco Central reestructura sus funciones tradicionales y adquiere nuevas funciones.⁴

4.1.1.1.2 Ventajas y desventajas de la dolarización

Al adoptar este proceso de dolarización, de hecho que tiene ventajas y desventajas, en una economía inestable como la nuestra.

⁴ Fuente: Folleto "la dolarización" emitido por el Banco Central del Ecuador

Ventajas:

- La inflación, que es el ritmo del incremento de precios, se reducirá a mediano plazo; en el año en que se adoptó esta medida 2000, la inflación se incrementó pretendiendo una nivelación de precios; y con el pasar de los años se ha notado una notable estabilidad en este indicador, por lo es notorio que este proceso ha repercutido de manera favorablemente.
- Las tasas de interés internas se ajustaron a los niveles que permiten una mejoría y estabilidad en el sector bancario, se ubican en alrededor del 8.94% para los créditos y en el 4.3 % para los depósitos, (spread de 4 puntos).
- Se ha recuperará el ahorro y se promueve la inversión , porque se eliminado el riesgo de la devaluación, y se facilitado el financiamiento porque es más factible y existe en la actualidad más entidades financieras dispuestas a otorgar créditos a sectores productivos de la sociedad así tenemos El Banco del Fomento , los créditos Quirografarios precedidos en la actualidad por el Banco del Instituto de Seguridad Social que de una u otra forma ha sido un ente regulador o de competencia, si así se quiere, para que el sector privado sea más asequible el momento de conceder créditos.
- Permite la planificación a largo plazo, pues la estabilidad de la moneda sin constantes variaciones de devaluación; permite la realización de cálculos económicos que hacen más eficaces las decisiones económicas.

Desventajas:

- Pérdida del señoreaje que es la diferencia que existe entre el costo intrínseco del papel, más su impresión como billete y el poder adquisitivo del mismo, al dolarizar la economía, significará la pérdida del señoreaje para el Estado Ecuatoriano.
- Pérdida de flexibilidad en la política monetaria, esto debido a que en un sistema monetario dolarizado el gobierno nacional no puede devaluar la moneda o financiar el déficit presupuestario mediante la creación de inflación porque no puede emitir dinero.
- Problemática de shocks externos; como ya lo hemos visto aunque a nuestro país fue uno de los menos afectados por la crisis mundial iniciada en EEUU, el hecho de ser una economía dolarizada acarrea consecuencias más aun si el origen de la crisis estuvo dado en el país madre de la moneda adoptada.
- El costo por una sola vez, de convertir precios, programas de computación, cajas registradoras y máquinas vendedoras automáticas de moneda doméstica a moneda extranjera.

La dolarización es sostenible; esta ha dado a Ecuador el primer período de estabilidad monetaria en 20 años o más y ha ayudado a la recuperación de la economía después de año tras año de inestabilidad ; es por tal motivo que este proceso permitirá alcanzar un alto crecimiento a largo plazo, Ecuador necesita usar las circunstancias favorables que está ahora disfrutando para mejorar la eficiencia de su gobierno y economía, y a prepararse para los

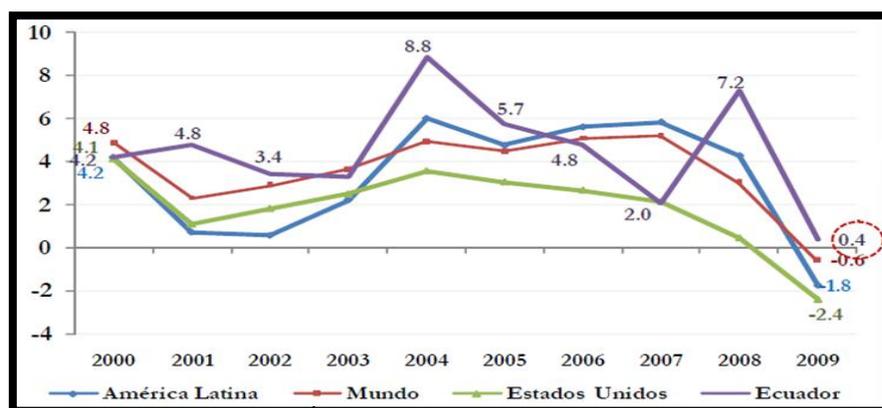
períodos de problemas económicos que ocurren no importa que tipo de sistema monetario tenga un país.

En conclusión la dolarización, acarreado mas aspectos positivos que negativos en el país y se la debe concebir como, la verdadera democratización y desestatización del dinero; los ciudadanos vuelven a recobrar directamente el valor real de su dinero, de sus salarios y de sus ahorros ya que los políticos no podrán ser parte directa del manejo de los dólares del pueblo.

4.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)

La economía del Ecuador es altamente dependiente del comercio internacional y del entorno mundial, especialmente de la economía de los Estados Unidos (principal socio comercial, 43.8% de las exportaciones).

Gráfico No. 1.1: Producto Interno Bruto Tasa de Crecimiento Anual (2007-2010)



Fuentes: FMI, BCE
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

A nivel internacional, la economía ecuatoriana ha sido considerado históricamente como el país proveedor de materias primas y su actividad se ha caracterizado por booms cíclicos de exportación de bienes primarios: cacao (1866-1925), banano (1946-1968) y petróleo (1972-2010).

El crecimiento del PIB del año 2009 fue 0.36%, y obedeció de por una parte al incremento del Consumo del Gobierno (4.03%), y por otra al decrecimiento de las exportaciones y de las importaciones en 5.9% y 11.57% respectivamente.

El decrecimiento de las exportaciones se registró principalmente en Petróleo (6.09%) y Productos Alimenticios Diversos (1.73%), ocasionado en gran medida por el impacto de la crisis a nivel internacional.

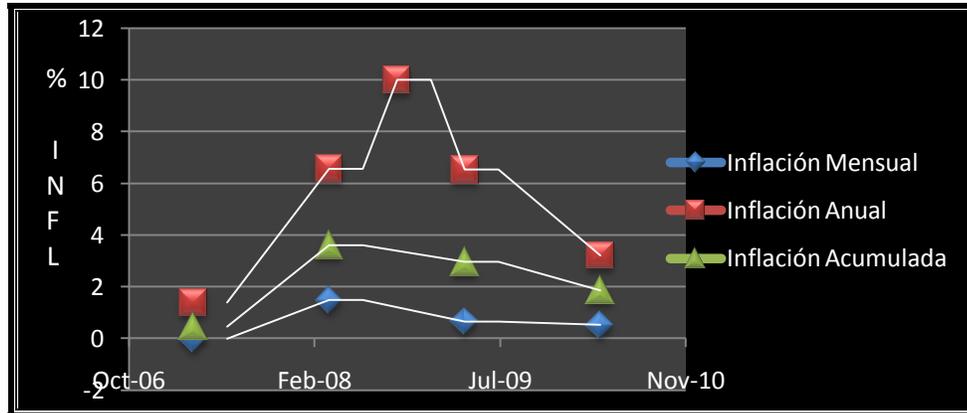
4.1.1.3 Inflación

Inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes, servicios y factores de producción a lo largo del tiempo⁵; es decir es un incremento persistente del nivel general de precios o la disminución del poder adquisitivo del dinero.

(Gráfico Variación de la Inflación Ver Pág. Siguiete)

⁵ Fuente: www.wikipedia.org ; definición de inflación.

Grafico No. 1.2: Variación de la Inflación (2006-2010)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

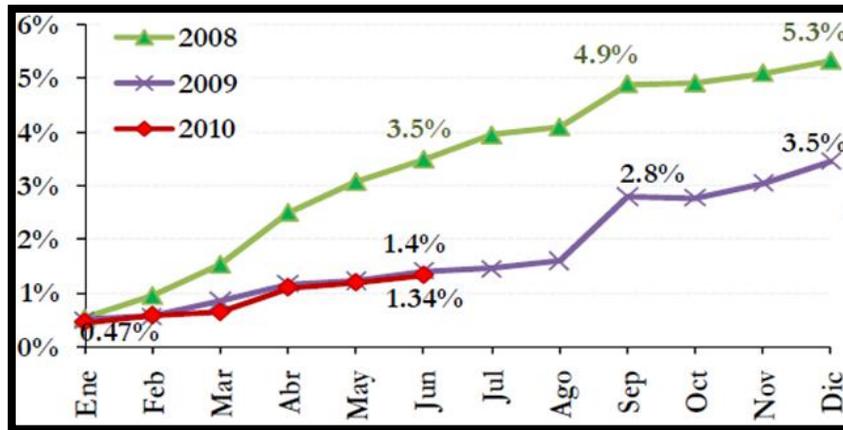
La inflación mensual de abril de 2010 fue de 0.52%, debido al incremento de precios de la canasta de bienes y servicios, en especial del los “Alimentos y bebidas no alcohólicas”, esto debido entre otros factores a la inestabilidad política y social por la propuesta de nuevas leyes que han despertado en algunos sectores del país ,inconformidades un caos social con el cierre de carreteras obstaculizando el paso de los productos alimenticios y promoviendo la especulación mientras que la inflación anual se ubicó en 3.21% ,es decir, con una reducción por tercer mes consecutivo.⁶

Por otra parte la inflación en el sector de servicios en comparación con el año 2009 se ha mantenido similar con un promedio de 1.34% manteniendo una tendencia al alza; esto debido a las políticas arancelarias que se han aplicado en los dos últimos años, el valor de produciendo variaciones en los precios de algunos productos que se encuentran dentro de esta área de

⁶Fuente: http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada

servicio; entre los que destacan los productos agrícolas y pesca; así como bebidas alcohólicas.

Gráfico No. 1.3: - Inflación Sector de Servicios (2008-2010)



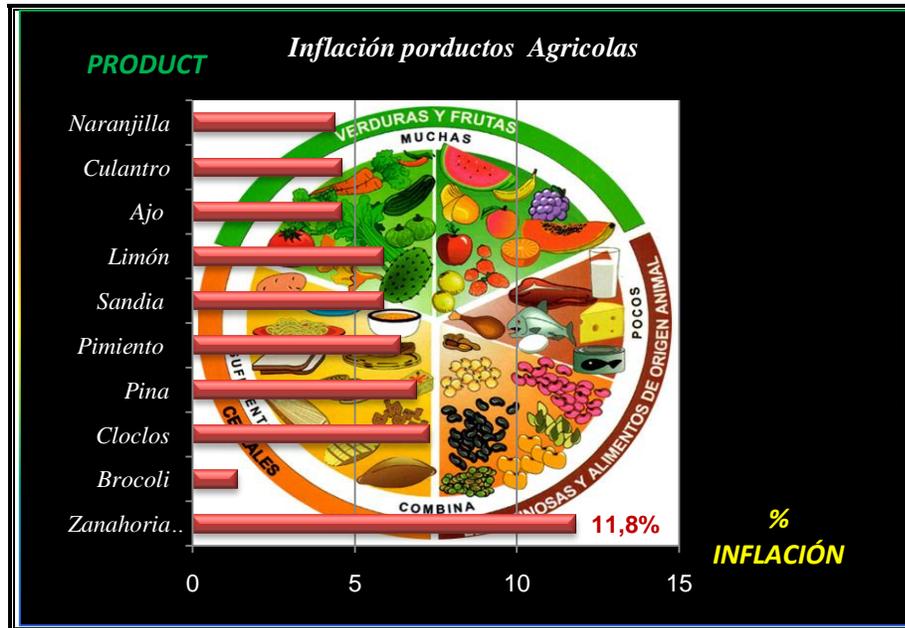
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Con respecto al sector agrícola y de la pesca que fue uno de los más sobresalientes al analizar la inflación en este año, y al tener una relación directa con la investigación que se esta realizando previo al proyecto de tesis es de mucha ayuda ; pues por la naturaleza del negocio de HUMADI CIA LTDA , al ser una empresa que oferta entre sus servicios alimentos y bebidas se puede notar la repercusión en esta ; debido a la inflación o deflación de productos ligados directamente con algunos servicio, en el sector de catering al que estamos analizando.

Por ejemplo en junio de 2010 se evidenció inflación en productos tanto de la “agricultura y pesca” como de “agroindustria” e “industria”, entre los principales: zanahoria amarilla (11.8%), brócoli (10.4%), choclos (7.3%), piña (6.9%), pimiento (6.4%), sandía (5.9%), limón (5.9%), ajo (4.6%), culantro

(4.6%) y naranjilla (4.4%). El producto que más contribuyó a la inflación total fue: zanahoria amarilla con 0.02%

Gráfico No. 1.4: Inflación Productos Agrícolas



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Por otro lado, los productos que mayor deflación presentaron fueron: mora (11.0%), pescados frescos (7.7%), mandarina (7.0%), whisky (6.5%), papa chola (6.1%), discoteca (6.0%), melloco (5.7%), habas tiernas (5.4%), servilletas (3.9%) y queso de cocina (3.6%).⁷

La deflación registrada durante el mes de junio de 2010, se produjo entre otras causas debido a la política de promoción de precios de oferta y a la buena provisión de productos agrícolas de temporada que abastecieron los

⁷ Fuente: Datos tomados de la pág. web Banco Central del Ecuador

mercados con artículos de las regiones de Costa y Sierra y desde países vecinos como Perú.

En la ciudad de Quito se ha registrado una disminución de la inflación según información obtenida del Banco Central del Ecuador, esto debido a la baja de los precios en: Recreación y cultura, Alimentos y bebidas no alcohólicas, Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, la disminución de precios equivalentes a bebidas alcohólicas se debe a que el precio del whisky se encuentra en oferta (bajo el nivel de ventas en los últimos días de acuerdo a decreto presidencial).

4.1.1.4 Tasas de Interés

4.1.1.4.1 Créditos

A junio de 2010, las captaciones y el crédito total de la banca privada, opuestamente a lo observado en igual período del año anterior, presentaron crecimientos positivos (6.5% frente a - 4.7% y 6.9% frente a - 8.5%, respectivamente); por otro lado, las captaciones de las Otras sociedades de Depósito (OSD) registraron una tendencia similar a la observada en la banca privada. Así, la tasa de crecimiento de las captaciones a junio 2010 fue de 14.4% respecto a diciembre 2009, liderado básicamente por el sistema de cooperativas.⁸

La evolución positiva de la actividad crediticia en el sector bancario privado observada en los últimos meses, viene dada básicamente a un incremento

⁸ Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario

constante de las captaciones así como a una disminución de los activos en el exterior, producto de la política monetaria implementada por parte del Gobierno Nacional, lo cual ha permitido incrementar la liquidez y destinar recursos a la intermediación financiera.

Durante el período enero-mayo de 2010, el volumen de crédito se incrementó en todos los sectores. El sector microcrédito presentó la tasa de crecimiento más alta, con respecto a igual período del año anterior.

Por su parte, el crecimiento del período dic. 2009-junio 2010 respecto al mismo periodo del año pasado, del saldo del crédito por vencer en el sector comercial, consumo y vivienda es positivo. En cambio, el microcrédito en este mes presenta una tasa de variación negativa.

**Tabla No. 1.1: Volumen de Créditos de Banca Privada
(Enero_ Mayo 2009 / Enero_ Mayo 2010)**

| | <u>Millones USD</u> | | <u>Variaciones</u> | |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|----------|
| | Enero - Mayo 2009 | Enero - Mayo 2010 | Absoluta | Relativa |
| Comercial | 3.595 | 4.076 | 481 | 13.4% |
| Consumo | 437 | 667 | 229 | 52.5% |
| Microcrédito | 266 | 432 | 166 | 62.6% |
| Vivienda | 147 | 173 | 26 | 17.6% |
| Total | 4.445 | 5.348 | 902 | 20.3% |

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Las tasas de interés activas referenciales por tipo de segmento de crédito, si bien presentan durante el período septiembre 2007 – julio 2010 una disminución, no han sufrido cambios bruscos, a excepción de los segmentos microcrédito de acumulación simple y microcrédito minorista. La reducción de las tasas de interés activas referenciales fue de mayor magnitud en los dos últimos segmentos mencionados debido, en parte, al cambio de sus rangos de operaciones en junio 2009 (el rango máximo de operaciones de microcrédito minorista pasó de USD 600 a USD 3,000).

**Tabla No. 1.2: Rango de Operaciones de Microcrédito-
(Sept. 2007-2010 Jul.)**

| TIPO | sep-07 | jul-10 | VARIACION |
|------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| Productivo | 10.7 | 9.0 | (-1.7) |
| Pymes | 14.1 | 11.3 | (-2.8) |
| Consumo | 18.5 | 15.9 | (-2.6) |
| Vivienda | 11.5 | 10.6 | (-0.9) |
| Micro. Acum. Ampliada | 24.8 | 22.7 | (-2.1) |
| Micro. Acum. Simple | 36.2 | 25.0 | (-11.3) |
| Micro Minorista | 42.9 | 27.7 | (-15.2) |

Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Por su parte, las tasas de interés activas máximas por tipo de crédito presentan una tendencia descendente, tendiendo a estabilizarse en un nivel fijo. No obstante, en los meses de enero y abril 2010, buscando la reactivación económica en 2010, el Directorio del Banco Central del Ecuador bajó las tasas de los segmentos de consumo, microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No. 1.3: Tasas de Crédito Reactivación Económica

| TIPO | | sep-07 | jul-10 | VARIACION |
|--------------------|-------|--------|--------|-----------|
| Productivo | | 13 | 9.3 | (-3.7) |
| Pymes | | 19.5 | 11.8 | (-7.7) |
| Consumo | | 24.6 | 16.3 | (-8.3) |
| Vivienda | | 14.9 | 11.3 | (-3.6) |
| Micro. Ampliada | Acum. | 32.0 | 25.5 | (-6.5) |
| Micro. Simple | Acum. | 50.9 | 27.5 | (-23.4) |
| Micro Minorista | | 48.2 | 30.5 | (-17.7) |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mayra Guanoliquin

4.1.1.5 Balanza de Pagos

La evolución de la cuenta corriente está estrechamente vinculada al desempeño comercial, el cual depende básicamente del precio del petróleo en el mercado internacional. Los ingresos de divisas por concepto de remesas han permitido compensar parcialmente el resultado deficitario de la balanza de renta y servicios.

Las remesas han contribuido a mejorar el resultado de la cuenta corriente y constituyen una de las fuentes principales del aparato productivo.

La Inversión Extranjera Directa ha registrado históricamente valores reducidos es por esta razón que fluctúa considerablemente cuando se

implementan grandes proyectos de inversión como el Oleoducto de Crudos Pesados -OCP- (2002-2004) o la inversión en telecomunicaciones de 2008.

Una vez implementado el esquema de dolarización, el Ecuador pasó de tener una Reserva Monetaria Internacional (RMI) a poseer una Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD), la misma que a diciembre de 2009 registró un saldo de USD 3,792 millones (7.3% del PIB), cuyos activos están constituidos principalmente por: caja (9.5%), depósitos en bancos en el exterior (15.7%), inversiones (49.9%), y oro (24.2%).⁹

A marzo de 2010 la cuenta corriente muestra un resultado de superávit que muestra un buen desarrollo de la balanza comercial vinculada a un mayor precio de crudo y un mayor desempeño en su conjunto de las exportaciones no petroleras tanto tradicionales como no tradicionales.

Las remesas: Al I trimestre 2010 se registra un ingreso un 0.4% menos que lo observado en igual período del año anterior. A marzo 2010, la crisis económica de España afectó a los ingresos de los migrantes dado el incremento en el nivel de desempleo en ese país.

Al cierre del primer semestre de 2010, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) registró un valor de USD 4 104 millones reflejando un incremento de USD 312 millones con respecto a dic. 2009 como consecuencia, entre otros movimientos, de mayores depósitos del SPNF (Sector Público No Financiero) dado el incremento del precio del petróleo así como al ingreso de recursos por recaudaciones tributarias.¹⁰

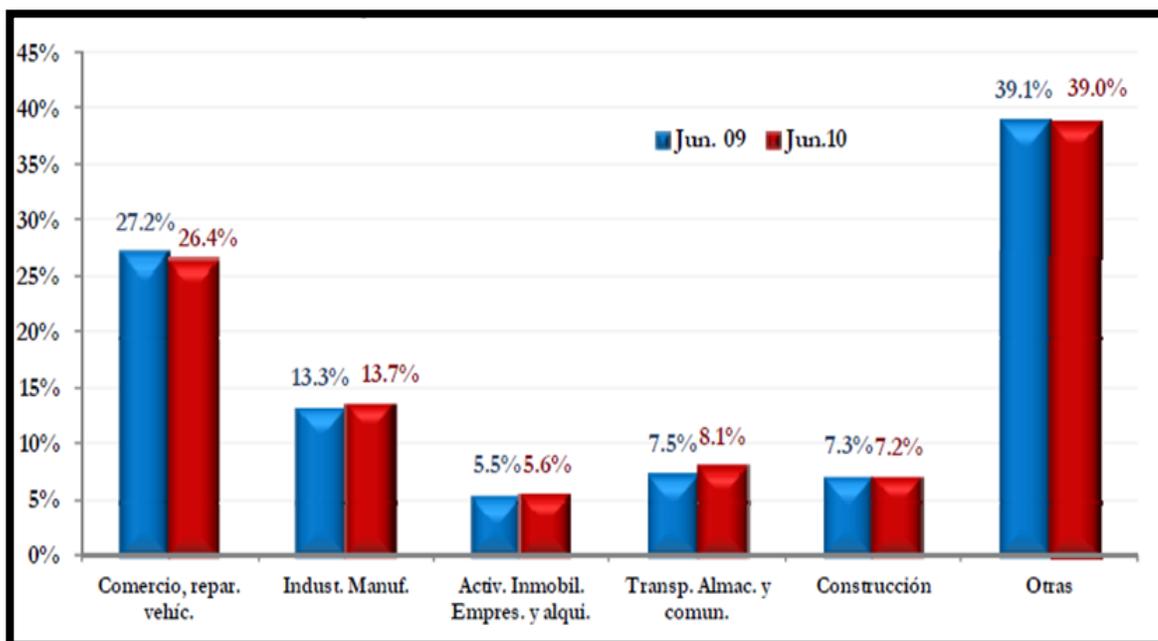
⁹ Fuente: Datos Obtenidos del Banco Central del Ecuador.

¹⁰ Fuente: Boletines Mensuales de Información Estadística del Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>.

4.1.2 FACTOR SOCIAL

Con respecto al mercado laboral, en el sector urbano las ramas de la actividad que mayor ocupación congregan son comercio e industria manufacturera, conjuntamente agruparon alrededor de 40% del total de ocupados urbanos.

Gráfico No. 1.5: Tasa de Participación del Total de ocupado Urbano por rama de actividad económica



Fuente: INEC
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

***Otras** incluye: Hoteles y restaurantes; Agricultura y pesca; Explotación de minas y canteras; Suministro de agua y electricidad; Intermediación

Financiera; Actividades de Servicio Social; Hogares privados y Otras actividades de servicio, que individualmente no son significativas en la muestra.

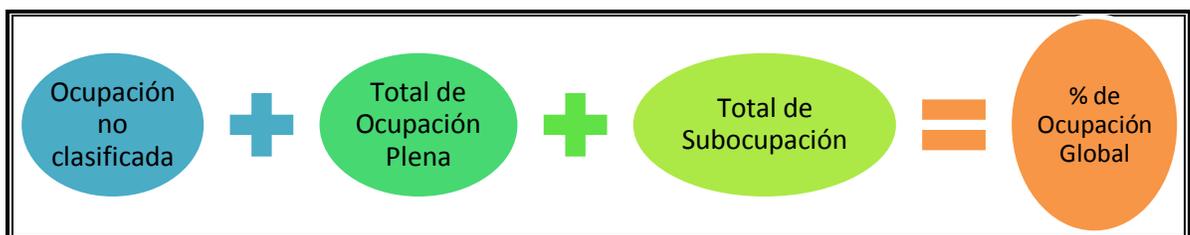
4.1.2.1 Composición de la PEA

La PEA está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (*ocupados*), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (*desocupados*).¹¹

Al primer trimestre de 2010, la composición de la Población Económicamente Activa (PEA) urbana fue la siguiente:

- La ocupación global fue de 90,91%, es decir 0,5 puntos porcentuales menos que igual período de 2009
- El desempleo total se ubicó en 9,1%, que representó 0,5 puntos porcentuales más que en marzo de 2009.

Gráfico No.1.6: Porcentaje de Conformación Ocupación Global

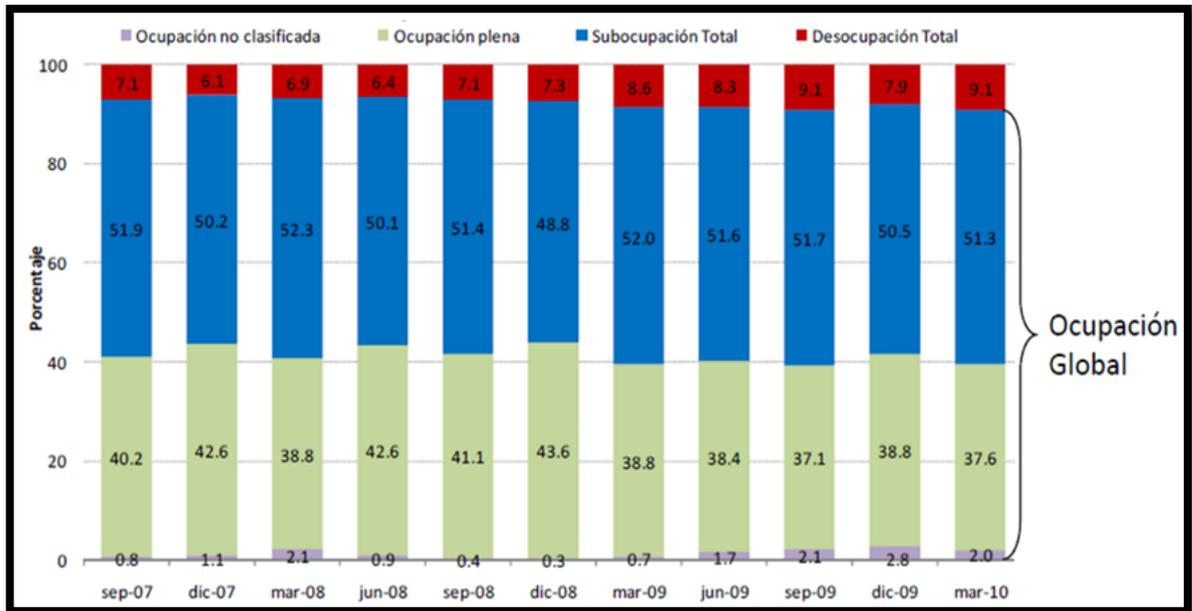


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

¹¹ Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

A continuación en el Gráfico 1.7 se muestra la conformación de la PEA Urbana en Ecuador.

**Gráfico No. 1.7: Clasificación de la PEA Urbana
(Sept. 2007-Marzo 2010)**



Fuente: INEC- ENEMDU
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

4.1.2.1.1 Desempleo

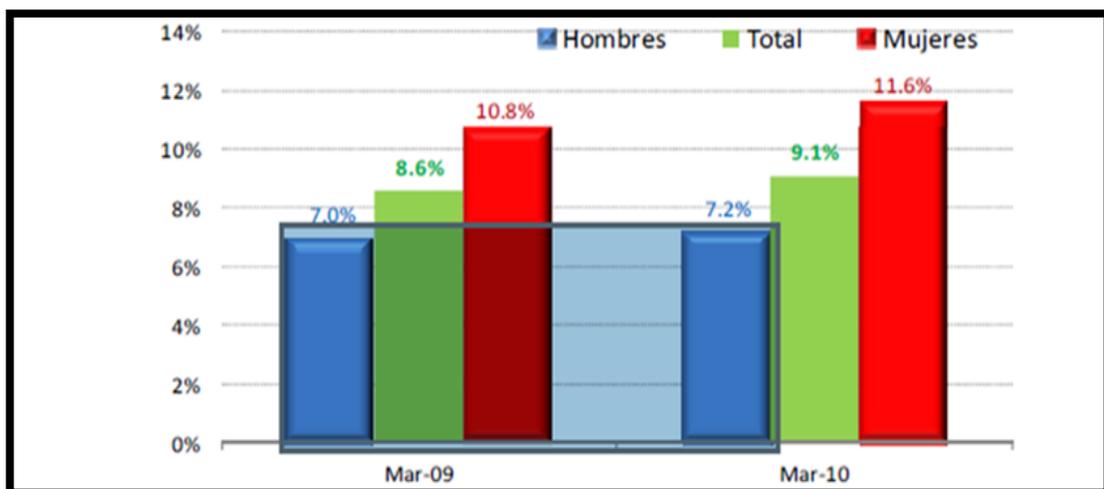
En el segundo Trimestre de 2010, el desempleo urbano fue inferior al alcanzado en igual período (7.7% frente a 8.3% en 2009), debido, en parte, a que los efectos de la crisis internacional que se están superando.

El rebrote de la crisis en Europa ha tornado incierto el contexto internacional teniendo trascendencia especialmente en el empleo de los migrantes ecuatorianos y en las remesas que de ellos envían al país por tal razón se ha evidenciado que, en los tres últimos años, la tasa de desempleo se ha incrementado en el mundo.

En Ecuador, a marzo de 2010, según las encuestas del INEC, el desempleo afecta al 9,1% de la PEA urbana, siendo 0,5 puntos porcentuales más que la tasa registrada el año anterior.

Al desagregar la tasa de desempleo por género, se constata que el desempleo femenino está muy por encima del masculino; situación que suele agravarse en épocas de crisis; esto puede deberse disponibilidad parcial de la mujeres para trabajar pues tienen otros roles como esposa y madre, machismo, o simplemente la constitución física y de fuerza requerida en ciertos empleos.

Gráfico No. 1.8: Tasa de Desempleo por Género



Fuente: INEC- ENEMDU
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Mediante varias estrategias se está superando gradualmente los efectos de la crisis, pero aun existe la expectativa de un rebrote de la crisis que se sufrió a nivel mundial por lo que el panorama mundial se ha tornado incierta.

Una de las estrategias que ha planteado el actual gobierno han sido las políticas laborales, de tal forma que en abril de 2010 el Consejo Sectorial de la Producción a través del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad proyectó la “*Agenda para la Transformación Productiva*”. En esta agenda se destacan los objetivos, políticas, estrategias, programas y proyectos tanto en materia productiva como laboral, en la misma se han establecido los 14 sectores priorizados para el desarrollo productivo del país que se inscriben dentro de la “*Estrategia de Desarrollo Productiva*” del Plan del Buen Vivir.

“Estrategia de Desarrollo Productiva” del Plan del Buen Vivir. El primer objetivo de la agenda es “Transformar el patrón de especialización basado en la extracción de recursos naturales y en la exportación de productos primarios, por el de producción inclusiva de bienes y servicios de alto valor agregado ricos en innovación y conocimiento en los que el país tiene ventajas comparativas dinámicas que propendan a la creación de empleo de calidad procurando el cuidado del ambiente y el uso racional y eficiente de los recursos naturales”.¹²

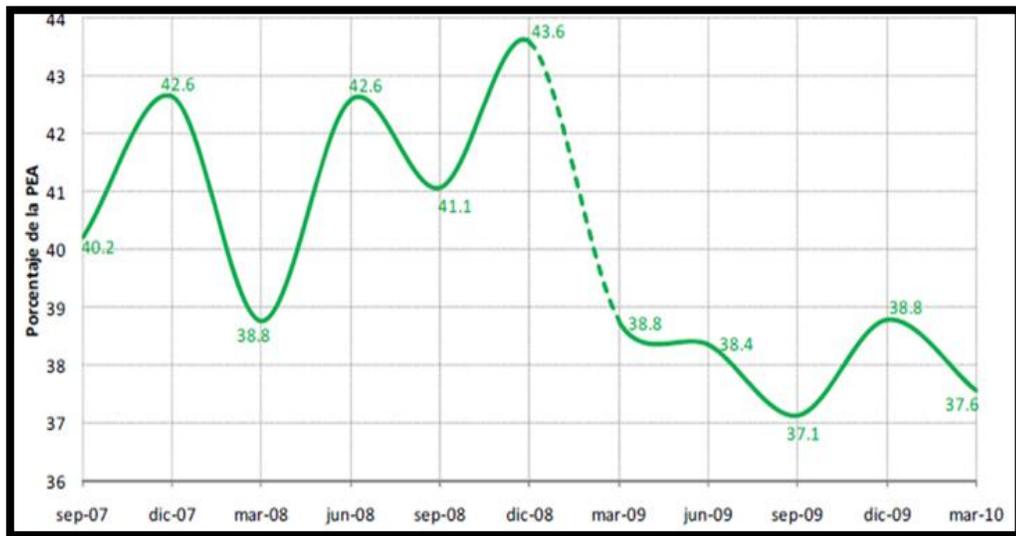
Con la aplicación de estas políticas existen perspectivas de mejoras en la producción interna y, con la implementación de programas y proyectos, que permita que la tasa de desempleo se reduzca y por consiguiente la tasa de ocupación plena aumente.

¹² Fuente: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad

4.1.2.1.2 Ocupación Plena

La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas, no realizaron gestiones.¹³

Gráfico No. 1.9: Ocupación Plena Sector Urbano
(Sept. 2007- Marzo 2010)



Fuente: INEC- ENEMDU
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

¹³ Fuente: Boletines Mensuales de Información Estadística del Banco Central del Ecuador.
<http://www.bce.fin.ec>.

A inicios del 2010, en el área urbana el porcentaje de ocupados plenos fue de 37,6% respecto de la PEA, es decir 1,2 puntos porcentuales menos que en igual período de 2009 y 2008, esto puede deberse principalmente a los efectos de la crisis mundial.¹⁴

4.1.2.1.3 Subempleo

A partir de septiembre de 2007, el nivel de subocupación se ha mantenido más o menos estable, en torno al 50% de la PEA urbana; para el 2010 el porcentaje de subocupación urbana total se ubicó en 51,3% de la PEA, este indicador tiene repercusión directa lo que respecta a la estacionalidad o época del año en la que se realice la investigación, pues puede surgir mas fuentes o formas de trabajo en ciertas temporadas como navidad, vacaciones etc.

Después de la información recabada se puede destacar la labor del actual gobierno para viabilizar las políticas y estrategias en materia laboral llevando a cabo algunos programas y proyectos, entre los que se destacan:

Red socio empleo, Trabajo doméstico digno, Mi primer empleo, Erradicación del trabajo infantil, Incorporación laboral de personas con discapacidad, Sistema informático integrado de recursos humanos y el Programa de mejoramiento de la productividad del talento humano del sector productivo nacional.

¹⁴ Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

4.1.2.2 Pobreza

Mayoritariamente, los índices de pobreza definen como "pobres" a aquellas personas pertenecientes a hogares cuyo consumo per cápita en un período determinado, es inferior al valor de la línea de pobreza. La línea de pobreza es el equivalente monetario del costo de una canasta básica de bienes y servicios por persona.

Un análisis de la pobreza en el Ecuador hace reflexionar sobre las causas de ser considerados un país en vías de desarrollo; ya que la falta de educación, el no poder asistir a la escuela, no desayunar antes de ir estudiar, son factores de inequidad económica de la sociedad. Los gobiernos durante muchos años han tratado de disminuir este fenómeno que ocasiona muertes, emigraciones y por ende rupturas de hogares, niños en las calles, más delincuencia, pandillas, entre tantos factores.

En la actualidad en Ecuador los niveles de pobreza y pobreza extrema han disminuido gracias a las políticas adoptadas por el presente gobierno como son la duplicación del Bono de Desarrollo Humano destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

La Secretaría de Planificación y Desarrollo señaló que en el año 2009 cerca de 975mil familias salieron de la indigencia y más de un millón salieron de la pobreza gracias a los citados programas sociales.

4.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO

Los cambios económicos y sociales de los últimos 30 años, pueden ser explicados por los procesos de globalización, las nuevas tecnologías de comunicación e información, así como por la generalización de las políticas de flexibilización del trabajo.

La utilización de tecnologías de punta especialmente la informática, telemática y las nuevas formas de organización del trabajo. Son sectores altamente competitivos a nivel nacional e internacional, de alta concentración de capital y que ocupa mano de obra especializada y profesionista.

La conjunción de estos elementos ha transformado la estructura interna del empleo en las instituciones de servicios. Con el objeto de disminuir los costos de la mano de obra se han cambiado los contratos colectivos.

Los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad de [Conocimiento](#), que viene a reemplazar a los dos [modelos](#) socioeconómicos precedentes.

En definitiva, resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. En esta situación las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes. Permiten obtener y procesar mucha más información que los [medios manuales](#). Así que las empresas invierten en ellas.

Sin embargo, como cualquier tecnología, se debe tener presente que las TIC son sólo un instrumento (eso sí, muy potente y flexible) para la [gestión](#) de las empresas. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No obstante las tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYME); esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de [inversión](#) y gestión, aunque poco a poco esta diferencia se va acortando, ya que muchas PYME están empezando a ser conscientes de que el uso de las TIC es una cuestión clave para su expansión y supervivencia.

La Empresa HUMADI Eventos ha cuenta con un sistema informático contable llamado SYCCO, que no ha podido ser aplicado, debido a una falta de capacitación y una constante rotación de personal en esta área.¹⁵

Además se puede destacar el gran uso de la tecnología en el área de marketing; pues es de suma importancia para esta empresa el darse a conocer promedio del internet por ejemplo que a más de ser un medio de promoción y venta; es un medio de interacción con los potenciales clientes.

Los escenarios económicos mundiales presentan entre sus principales actores, a países altamente competitivos, con una tecnología muy avanzada, permitiéndoles conquistar mercados favoreciendo sus economías, no así para aquellos que no se han preocupados por desarrollar sus tecnologías; es así que podemos concluir que la tecnología es un factor de suma importancia para el desarrollo de una empresa en un entorno tan competitiva permitiéndole compenetrarse la gerencia con el factor tecnológico de la

¹⁵ Fuente: Humadi Cía. Ltda.

empresa en donde prestan sus servicios a fin de garantizar una adecuada competencia.

Además con la aplicación de las nuevas tecnologías informáticas se seleccionan a las trabajadoras con mayor capacitación profesional y mejor dispuestas a adoptar la nueva cultura laboral que la empresa impone. Son frecuentes los cursos de autoestima, la psicología motivacional, ventas e incluso economía y globalización financiera, sin olvidar los de computación y uso de los nuevos programas

4.1.4 FACTOR LEGAL

El factor legal en que se basan los sistemas judiciales es significativamente influyente para determinar la eficacia y calidad de la justicia.

Con la conformación de la Nueva Asamblea Constituyente se ha podido evidenciar los cambios en las leyes existentes en el país, los mismos que han contribuido no en su totalidad, pero si en gran parte al mejoramiento de la equidad en nuestro país.

Ha existido muchos cambios en las leyes debido a las políticas implantadas por el gobierno central, así podemos mencionar las leyes tributarias que ha obligado a pagar más impuestos a quienes más tienen, lo cual es beneficioso para el país ya que estos recursos son los que financian el presupuesto general del estado.

El marco legal que rige actividades de las empresas, la componen entre los principales, los siguientes cuerpos legales:

a) La Constitución de la República del Ecuador

La constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado (poderes que, en los países occidentales modernos, se definen como poder legislativo, ejecutivo y judicial) y de éstos con sus ciudadanos, estableciendo así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. Este documento busca garantizar al pueblo sus derechos y libertades.

Determina el ordenamiento jurídico de un estado, especialmente, la organización de los poderes públicos y sus competencias, los fundamentos de la vida económica y social, los deberes y derechos de los ciudadanos.

b) Ley de Compañías

Esta ley rige la constitución de las compañías, los contratos y otras actividades de estas personas jurídicas, así como establece cinco clases de compañías:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.
- La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Para este análisis legal se pondrá énfasis en la compañía de responsabilidad limitada que es el objeto de esta propuesta; la compañía limitada es la que

se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.¹⁶

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

b.1 Órgano Regulador: Superintendencia de Compañías

Es un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

La Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías este órgano ejercerá la vigilancia y control:

- De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie.

¹⁶ Súper Intendencia de Compañías; Ley de Compañías. Art 92.

- De las compañías de responsabilidad limitada; y,
- De las bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

“Art. 433.- El Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías mencionadas en el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica.”¹⁷

c) Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplica a todos los tributos tanto nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Para estos efectos, entiéndase por tributo los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

Impuesto a la Renta

Parte importante de la tributación que se determina por el gobierno y por el Ministerio de Finanzas, se realiza a finales de cada año de acuerdo a periodos anuales y están obligados a llevar contabilidad todas aquellas personas sean estas naturales o jurídicas con los ingresos los costos y

¹⁷ Superintendencia de Compañías , Ley de Compañías Art 433

gastos que se incurren durante un año siendo estos los activos, pasivos y patrimonio.

Cuando son empresas las personas deben conciliarse para el cálculo del impuesto a la renta registrando el valor de aquellos desembolsos realizados durante un año y establecido hasta un máximo del 25% de la base imponible del ejercicio que serían las conciliaciones. Las personas naturales están obligadas a declarar sólo impuesto a la renta cuando perciben salarios superiores a US\$ 5.000.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Es un tributo donde las personas naturales y jurídicas declaran las compras y ventas que tienen valores grabados con tarifa 12% y 0% y es determinado por el gobierno y el ministerio de Finanzas mediante la Ley de Régimen Tributario interno que se lo presenta en un formulario 104 B con resolución No 00075 de Declaración del impuesto al valor agregado todo esto es en un periodo de un mes , y se comienza declarando el mes que se tributa el No de RUC del contribuyente y el nombre o la razón social de la empresa detallando así todos sus ingresos y egresos que estos incurren.

Retenciones en la Fuente

La Retención en la Fuente es un impuesto que se cobra ya sea en las ventas siendo el 1%, aplicado para el impuesto a la renta; existen también retenciones tanto del 30% , 70% y el 100% que se han efectuado durante periodos declarados entonces se registra el valor total del IVA pagado por la compra de bienes sujetos a retención de 3% y también pagado por la prestación de servicios proporcionados por sociedades.

Las retenciones por pagos en el interior se registran por el valor de las indemnizaciones laborales entregadas a los trabajadores y empleados.

c.1. Órgano Regulador: Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad, que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

”Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.”¹⁸

d) Código Laboral

Conjunto de principios y normas que tienen por objeto la tutela del trabajo humano, productivo, libre y por cuenta ajena, regulando las relaciones entre empleador(es), trabajador (es), las asociaciones sindicales y el Estado.

El Derecho del trabajo se encarga de normar la actividad humana, lícita. Prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación.

¹⁸ Ley de creación del Servicio de Rentas Internas (Ley No. 41)

Órganos Reguladores de las Relaciones Laborales

d.1. Ministerio de Relaciones Laborales

Con Decreto No. 10 de fecha 13 de Agosto de 2009, se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.¹⁹

Esta entidad es la encargada de la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.

d.2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Entidad encargada de aplicar el Sistema de seguro social obligatorio que forma parte del Sistema de Seguridad Nacional, se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. El Reglamento General de esta Ley definirá, para cada clase de riesgos, las coberturas y exclusiones de cada una de las contingencias amparadas por el Seguro General Obligatorio, los montos de los beneficios, mínimos y máximos. El Director General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial, y la titularidad para el ejercicio de la jurisdicción coactiva del IESS, en todo el territorio nacional, directamente o por delegación al Director Provincial competente.

El IESS administrará directamente las funciones de afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al Seguro General Obligatorio y, a través de las

¹⁹ Pág. Web del Ministerio de Trabajo. www.mintrab.gov.ec

direcciones especializadas de cada seguro, administrará las prestaciones que corresponde otorgar.²⁰

“El Director General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial, y la titularidad para el ejercicio de la jurisdicción coactiva del IESS, en todo el territorio nacional, directamente o por delegación al Director Provincial competente.”²¹

4.1.5 FACTOR DEMOGRÁFICO

Los factores demográficos son muy importantes para las empresas HUMADI, pues entre sus principales características de sus clientes potenciales esta un estrato de la población delimitado por la edad ya que al dedicarse a la organización de bodas sus clientes.

Los factores demográficos han sido considerados muy importantes dentro del ambiente externo de la empresa, porque se relacionan con la determinación del mercado objetivo, en el caso de la prestación de servicios de organización de eventos especializada en la planeación de bodas , características que van enfocados a niveles sociales y grupos de edades que están en capacidad de adquirir este servicio.

A continuación se muestra los grupos de edades tanto en las zonas urbanas y rurales a nivel nacional.

²⁰ Ley de Seguro social_ De la Administración

²¹ Ley de Seguro Social_ Art. 30 Representación Legal

Tabla No .1.4: Población por grupo de edades

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

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

4.2 MICROAMBIENTE

El análisis interno de la empresa, permitirá conocer las características esenciales de la empresa, esto es, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos así como también, permite analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector.

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida.

4.2.1 Proveedores

Un proveedor es una entidad de diverso orden que presta servicios a otras; es decir abastece de lo necesario y conveniente a la entidad (HUMADI Cía. Ltda.) para que esta, pueda prestar los servicios adecuadamente.

La parte fundamental del funcionamiento tanto operativo como financiero de la empresa es la adquisición de los servicios mediante outsourcing y una vez realizado esto, se los presenta en conjunto al cliente a través de la realización del evento.

El servicio de catering y organización de eventos abarca un gran número de servicios, por lo que sería un poco difícil sin el personal suficiente, aportar todos y cada uno de estos servicios de calidad , por lo que gracias al outsourcing, la empresa se permitirá adquirir a otras empresas (proveedores) que se especializan en los diferentes productos y servicios necesarios para llevar a cabo eventos sociales , de tal forma que al conjugarlos se brinda un servicio completo y con altos estándares de calidad.

La empresa tiene algunos proveedores de servicios que requiere para la organización de eventos, por lo que el área creativa, una vez establecidos los requerimiento del cliente, se encargará de contactarse con cada uno de los proveedores en lo referente al área de servicios (hora loca, elaboración de tortas , shows especiales etc.), con los cuales se acordara el modo a operar, tiempo , calidad , forma de pago, entre otros detalles ; y en el caso productivo de igual manera una vez elaborada la orden de salida se procede a realizar la lista para la adquisición de insumos.

Los servicios que la empresa requerirá contratar por medio de outsourcing para la realización de eventos son:

- Música CD Móvil (en el caso de tener más de tres eventos el mismo día)
- Iluminación
- Invitaciones y recuerdos
- Salones, jardines , iglesias
- Fotografía y video
- Animación (hora loca, maestro de ceremonias)

A continuación se detallan los principales proveedores :

Tabla No.1.5: Principales Proveedores

| PROVEEDOR | DETALLE |
|-------------------------|------------------------------|
| Carlos Gualpa | Transporte |
| Rodrigo Sntaxi | Transporte |
| Hugo Quishpe (Padre) | Transporte |
| Guallichico Sergio | Transporte |
| Luis Morocho | Transporte |
| Leonela Coello | Alquiler de Carpas |
| Chalco Tipan Luis Jaime | Alquiler de Carpas |
| Luis Sntaxi | Alquiler de Carpas |
| Comercial Polito | Hielo |
| Cyberguia del Ecuador | Servicio de Publicidad |
| Comercial S &M | Artículos Varios Floristeria |
| Dishter | Alcohol Industrial |
| Disproali | Productos Pronaca |
| Equindeca Cia. Ltda. | Menaje |

| | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Grupo el Comercio | Servicio de Publicidad |
| Luis Guachala DISFLOR | Flores para eventos |
| Zambrano | Botellones de Agua |
| PROVEEDOR | DETALLE |
| Lala Segundo | Elaboración de Mesas |
| Levapan del Ecuador | Productos de Pastelería |
| Liquors | Licores |
| Llumiqinga Laura | Hornado |
| Lourdes Freire | Tubos para Floristería |
| Majore Seguridad | Servicio De Seguridad |
| Teresa Calispa | Verduras |
| Sr. León | Lomos |
| Orlando Vega | Dj. |
| Mega Santamaría | Insumos varios |
| Quintum S.A. | Servicio Control de Plagas |
| Rubén Sosa | Accesorios Hora Loca |
| SYL Tranding Co. S.A. | Productos Tesalia |
| Taurus | Alquiler varios |
| Tules y Novias | Vestidos, Accesorios, Publicidad |
| Unilever del Ecuador | Helados |
| Villa Trecase | Alquiler Varios |
| Ecuador Bottling Company Coca-Cola | Bebidas |
| Mayancela Leon Jobita | Champignones |

Fuente: Registros HUMADI Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

4.2.2 Clientes

Los clientes son las personas empresas u organizaciones que requieren o compran en forma voluntaria el servicio o bien que necesitan para sí mismas o para terceros, por lo cual el cliente es considerado como el motivo principal de la creación, producción y comercialización de bienes servicios.

Por el tipo de concepto que maneja HUMADI Eventos , desde un inicio se pensó como mercado meta , el de personas de nivel medio , medio alto y alto, y que son los que están dispuestos a pagar un servicio de este tipo con la comisión correspondiente.

Un porcentaje alto indica que el perfil de los principales requirentes de los servicios de esta empresa se caracterizan por:

Tabla No. 1.6: Características Clientes Humadi

| | |
|-------------------|------------------------|
| Estado Civil | Soltero/a |
| | Casado/a |
| Edad | 18-30 años |
| | 30-50 años |
| | Más de 50 años |
| Nivel de estudios | Nivel Superior |
| Ocupación | Comerciante/empresario |

Empleado del gobierno

Estudiante

Ama de Casa

Fuente: Entrevista Jefe de Ventas. (Ing. Gabriela Ramos)
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

HUMADI EVENTOS Cía. Ltda. , tiene como sus potenciales clientes, gente que requiera en un determinado momento un evento social, ya sean bodas, bautizos, eventos empresariales, entre otros.

En base a lo descrito anteriormente, el perfil del mercado ²²al que esta se dirige HUMADI consiste en:

- Estrato económico medio y alto; en un rango de edad de 18-30 años y de 30-40 años.
- Se puede destacar que en los últimos tres años la empresa se ha especializado en la organización de bodas; teniendo como promedio un estrato de jóvenes y adultos entre 18 y 35 años de edad.
- Personas con gran expectativa de su evento, prefieren algo único y diferente, ponerle un toque de distinción a su evento, y un asesoramiento completo de la organización con resultados eficientes sin cabida a errores.

²² Fuente: Estudio de mercado realizado por la Srta. Mayra Figueroa; Egresada de la Facultad de Marketing; Universidad Tecnológica Equinoccial

Es importante establecer el por qué de la selección de este mercado, en lo que a nivel socioeconómico respecta, el aspecto de comisión; la empresa presta un servicio completo de la organización y realización de eventos sociales, sin que el cliente se preocupe por ello, esto implica una comisión la cual no todos están en posibilidades de pagar aun que esta no sea tan alta.

Por otro lado el rango de edades que se muestra, está dado por el hecho de que en el caso de los jóvenes, éste es un mercado potencial debido a que tienen una vida social más activa, lo que da como resultado un número mayor de eventos sociales, y al hablar de adultos mayores de 40 años, estos son los que cuenta con mayor poderío económico, y por tanto son capaces de financiar cualquier tipo de evento, no solo para ellos si no para sus descendientes también.

Se debe tomar todas las consideraciones posibles con los clientes pues de lo contrario otra empresa lo hará, dando inicio así a otro factor importante como es la competencia afectando a la cartera de clientes.

En lo que respecta a la sección de Wedding Planners, no posee una cartera de clientes fija, pues al ser un servicio que generalmente se da una sola vez; lo que hace es cautivar nueva clientela que asiste a las diferentes bodas que se han realizado o mediante referencias que otorgan los clientes a los que se les ha prestado el servicio.

En el área empresarial que -es una sección que se está empezando a promover-, tiene dentro de la cartera de clientes los siguientes:

- Cooperativa Ahorro y Crédito Alianza del Valle
- ESMIL (Escuela Militar)
- JAC Motores
- Colegio Terranova

- Cooperativa Luz del Valle
- Empresa Visión Mundial
- Trans Esmeraldas
- US Constructores
- Colegio Matovelle
- Kía Motors
- Ministerio de Defensa
- Laboratorio Biogenet²³

4.2.3 Competencia

Como en todo mercado, existe una gran variedad de competidores, es decir empresas y personas que ofrecen similares servicios; consecuentemente están compitiendo los mismos clientes (el mismo mercado).

Para este estudio es importante un análisis de lo que representen los posibles competidores; para el mercado de servicio de organización de eventos, podemos delinear un tipo de competencia perfecta, ya que al existir algunos ofertantes como demandantes tienen la posibilidad de elegir a su gusto y de acuerdo a su presupuesto, lo que se da a una movilidad de recursos sin que nadie pueda dominar el mercado.

HUMADI Eventos, tiene como parte de sus competidores directos a los banquetes y Hoteles de la ciudad de Quito, entre los que destacan los siguientes:

²³ Fuente: Entrevista Asesor de Ventas Sección Empresarial. Ing. Gabriela Ramos; clientes a los que se está realizando un seguimiento post venta.

(Tabla Principales Competidores Ver Pág. Siguiete)

Tabla N°1.7: Principales Competidores

| NOMBRE | SLOGAN | LOGOTIPO |
|-------------------------|---|---|
| GLOFERSU Decoración | Diseñamos tus Sueños |  |
| ESPELETTE Eventos | No hacen falta palabras. |  |
| ZELEBRA Eventos | El eventos fue todo un éxito |  |
| LA LOMITA | Un lugar especial para eventos inolvidables |  |
| FLORES & FORMAS | Decoración integral de eventos , diseño original y personalizado |  |
| RINCON REAL | Sus eventos con estilo y creatividad |  |
| HACIENDA VILLAVIEJA | La única hacienda de tradición con beneficios de ciudad |  |
| WILMAG CATERING SERVICE | Su sueño su eventos, nuestra pasión! |  |
| WEDDING FACTORY | Decoración Catering, Organización de eventos, Alquiler. |  |
| La mansión del Deán | Exclusividad en su evento |  |

Fuente: Registros HUMADI Cía. Ltda. , Revista Tules y Novias

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

| NOMBRE | SLOGAN | LOGOTIPO |
|-------------------------------------|--|---|
| GRUPO SANTE Eventos y Decoración | Detalles con Estilo |  |
| LA CORTEZA | Un lugar para sus eventos que sobrepasará sus expectativas |  |
| FIALO EVENTI | Organizadores de eventos, creamos momentos inolvidables. |  |
| GRUPO BARLOVENTO | El arte de hacer eventos. |  |
| SYRAH | Organización integral de eventos, pasión, confianza, perfección. |  |
| LA GUAJIRA | Eventos corporativos y sociales. La boda de tus Sueños. |  |
| LOLITA | La gran boda es el deseo de toda mujer, cuidamos tus detalles. |  |
| Rincon de Puenbo | Detalles y servicios que hacen la diferencia. |  |
| LA GUARDIA | Eventos de calidad | |

Fuente: Registros HUMADI Cía. Ltda. , Revista Tules y Novias
Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Sin embargo, como competidor indirecto, con el cual es sumamente difícil competir, se tiene a las amas de casa o a la persona que financia el evento; se considera a éstos como parte de los competidores indirectos ya que cuando las personas quieren reducir costos, existen cosas que prefieren realizar por ellas mismas, como la organización del evento, tortas, creación de recuerdos, entrega de invitaciones, entre otras cosas.

Con estos antecedentes la mejor manera en que la empresa puede competir con esta situación de competencia indirecta es darle a conocer al cliente la calidad del servicio y los beneficios que esto conlleva, pues no sufrirá de estrés ni contratiempos en la realización de su evento.

Para un mejor análisis de la competencia se realizó un estudio de campo donde se obtuvo las proformas de algunos de nuestros principales competidores y se realizará un comparativo con los cuatro de ellos, del menú básico ofertante, la información obtenida está sustentada con cotizaciones que se adjuntarán como anexos.

(Cuadro resumen cotizaciones ver pág. siguiente)

| EMPRESA | <u>Rincón de Puenbo</u> | <u>Kinde Raymi</u> |
|-----------------------------|--|---|
| Paquete | "Glamour" | Básico |
| Menú: | | |
| Entrada | Colmenilla de Salmón ahumado relleno de ricota y cibulet . | Cocktail de Camarones |
| Cambio de Sabores | Sorbete | |
| Plato Principal | Tournedó de Lomo Fino de res, y medallones de pollo relleno. | Filet mignon |
| Postre | Cuerno de hojaldre con nuez | Flan de coco en salsa de chocolate |
| Servicios Incluidos: | Asesoramiento y asistencia desde la contratación | Disco móvil por seis horas |
| | Menú de 5 Platos a elección del cliente | Uso de instalaciones |
| | Uso de instalaciones | Pista de Baile |
| | Mantelería tendencias actuales | Gaseosas agua y hielo |
| | Sillas importadas de madera y hierro forjado para la recepción | Estación de bebidas Calientes |
| | Alfombra, reclinatorios, toldos y sillas vestidas para Capilla | Estación de fondue de chocolate con fruta |
| | Aperitivo de la casa, previo al servicio del menú | Mantelería |
| | Panes y Tostadas 3 variedades hechas en casa | Forros de sillas |
| | Degustación de dos menús a elegir para 6 personas | Lazos y servilletas |
| | Suite Imperial para la noche de bodas | Vajilla y Cristalería |
| | Dos Desayunos Rincón de Puenbo, Champagne en la suite Nupcial | Servicio personalizado a la mesa |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| | Estacionamiento con servicio de Valet Parking | Barman |
| | | Varios Ambientes artísticos |
| <u>Precio por Persona</u> | <u>36 \$ No incluye 12% IVA ni 10% servicios</u> | <u>32 \$ No incluye 12% IVA ni 10% servicios</u> |
| Adicionales no incluidos | Música en vivo Toldos + Transporte Disco móvil y amplificación , costo/hora Video Digital Pirotecnia Hospedaje Fotografías profesionales Maestro de ceremonias Servicio de mix de cocteles y bocaditos Arreglos florales y decoración | Arreglos florales |
| EMPRESA | La Mansión del Deán | RINCON REAL |
| Paquete | Básico | |
| Menú: | | Menú 1 |
| Entrada | Entrada a elegir (Tres opciones de comida internacional) | Vol o Vent relleno de champiñones en salsa de vino blanco |
| Cambio de Sabores | | |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Plato Principal | Dos tipos de carne, dos tipos de ensalada, arroz y papas | Balotina de ave al horno, Salón mechado de salsa de tomate a la italiana |
| Postre | Postre a elegir (Tres opciones de comida internacional) | Helado con coulis de chocolate |
| Servicios Incluidos: | Menú a elegir (Tres opciones de comida internacional) | Menú 1 |
| | Degustación del menú para 4 personas | Vajilla, cristalería, cubertería y mantelería |
| | Descorche Ilimitado | Mesas y sillas tiffany |
| | Menaje (Mesas y sillas vestidas, cristalería) | Toldos con paredes necesarias |
| | Dos salas elegantes de descanso | Pista de baile |
| | Disco móvil por seis Horas | Arreglos florales para mesas y mesa de bocaditos |
| | Maestro de ceremonias | Disco móvil seis horas |
| | Meseros | Aguas, hielo y colas ilimitadas |
| | Bebidas no alcohólicas (agua y gaseosas) | Servicio personalizado a la mesa |
| | Bebidas Calientes (incluye meseros) | Servicio de meseros por seis horas |
| | Suite matrimonial (incluye Champagne, frutas y desayuno | Degustación para 4 personas |
| | Fondue (Pila de chocolate con frutas) | Descorche |
| | | Local por ocho horas |
| Precio por Persona | <u>34.77 \$ Incluido impuestos</u> | <u>39.50 \$ mas 12% de IVA</u> |
| Adicionales no | Pasteles y bocaditos | Torta |

incluidos

| | |
|--|--|
| Arreglos florales | Bocaditos |
| Pila de chocolate con frutas | Maestro de ceremonias |
| Canastillas de bocaditos en cada mesa | Música en vivo |
| Carreta Colonial o Auto Clásico | Tarima para Orquesta |
| Capilla | Hora extra (saloneros , discomóvil, local) |
| Asesora de contratación (Música en vivo) | Servicio de Juez |
| Hora Loca | Sacerdote para bendición de aros |
| Espectáculo de Fuegos Pirotécnicos | Mesa de café |
| Teatro para eventos | Fotógrafo y video |
| | Pileta de chocolate |
| | Decoración salón y puente |

| EMPRESA | La Guardia | HUMADI Eventos |
|-----------------------------|---|--|
| Paquete | Matrimonio | |
| Menú: | | Menú 1 |
| Entrada | Piña Rellena de camarones en salsa golf aromatizada con brandy y ajonjolí | Crepe de Mejillones de romero y vino blanco |
| Cambio de Sabores | Sorbete a elegir | Sorbete de frutas |
| Plato Principal | Cerdo ahumado en salsa de uvilla, medallón de lomo fino en finas hiervas | Medallones de pollo en salsa Teriyaki, Medallones de lomo fino a las tres pimientas, papa croqueta |
| Guarnición | | Zanahoria francesa, vainitas con ajonjolí, arroz para charolear |
| Postre | Crepe Safari de chocolate y salsa de caramelo | Helado con culís de chocolate |
| Servicios Incluidos: | Asesoramiento y colaboración directa | Asesoramiento y coordinación |
| | Uso de las instalaciones | Capitán para controlar el servicio |
| | Servicio de salones hasta las 20:00 | Seteward |
| | Instalación completa de mesas con sillas y menaje que dispone la Guardia | Personal encargado de limpieza de baños |
| | Disco móvil durante el evento hasta las 20:00 | Chef Ejecutivo y personal de cocina |
| | Arreglo floral para todas las mesas | Un mesero por cada mesa |
| | Dulces (Tres por persona) | Personal profesional , bien presentado y adecuadamente uniformado (por 8 horas) |
| | Suite Matrimonial | Barman por 8 horas |
| | Estación permanente de café, té o | Pan y mantequilla a la mesa |

aromáticas

Sin costo para la bienvenida selección de 3 alternativas para acompañar el champagne

Degustación del menú para 6 personas

Gratis a las 19:30 selección de una de 4 alternativas para acompañar el menú

Bebidas Soft para el evento (8 horas)

Bebidas soft ilimitadas (agua natural, mineral y gaseosas.)

Bebidas Calientes (8 horas)

Descorche ilimitado gratis

Servicios Integrales y logísticos (variedad de carpas y sus accesorios)

Parqueadero privado y planta de energía eléctrica de ser necesaria

Descorche de cortesía ilimitado

Logística y Menaje (Mesas , Platos , Vajilla , Sillas , Mantelería)

Precio por Persona

55.31 \$ mas 12 % de IVA

28.60 \$ más 12% IVA y 10% servicio

Adicionales no incluidos

Decorados de toldos

Música en Vivo

Montaje completo glorita

Maestro de ceremonias

Tarima de 36 m cuadrados

CD móvil profesional con amplificaciones , consolas , micrófonos (8 horas)

Fotografía y Video

Pista de baile por metro cuadrado

Maquillaje y peinado

Dulces

Música en vivo

Tortas

Juegos Pirotécnicos

Decoración

Auto clásico

Auto Limosina

Ten tapie

Noche de bodas

Mesa de Café plus

Mesa de fondue

Licores nacionales y extranjeros

Fotografía y filmación

Cotillón

Juegos artificiales

Calefactores de ambiente

Autos clásico²⁴

Fuente: Cotizaciones Estudio de Campo (Anexo A)
Elaborado por: Mayra Guanoliqùn Muñoz

²⁴ Anexo A: Cotizaciones Empresas Organizadoras de Eventos; Trabajo de Campo.

4.2.3.1 Análisis de precios

En el siguiente cuadro se muestra una comparación de precios de una muestra de cinco empresas que proporcionan similar servicio que HUMADI.

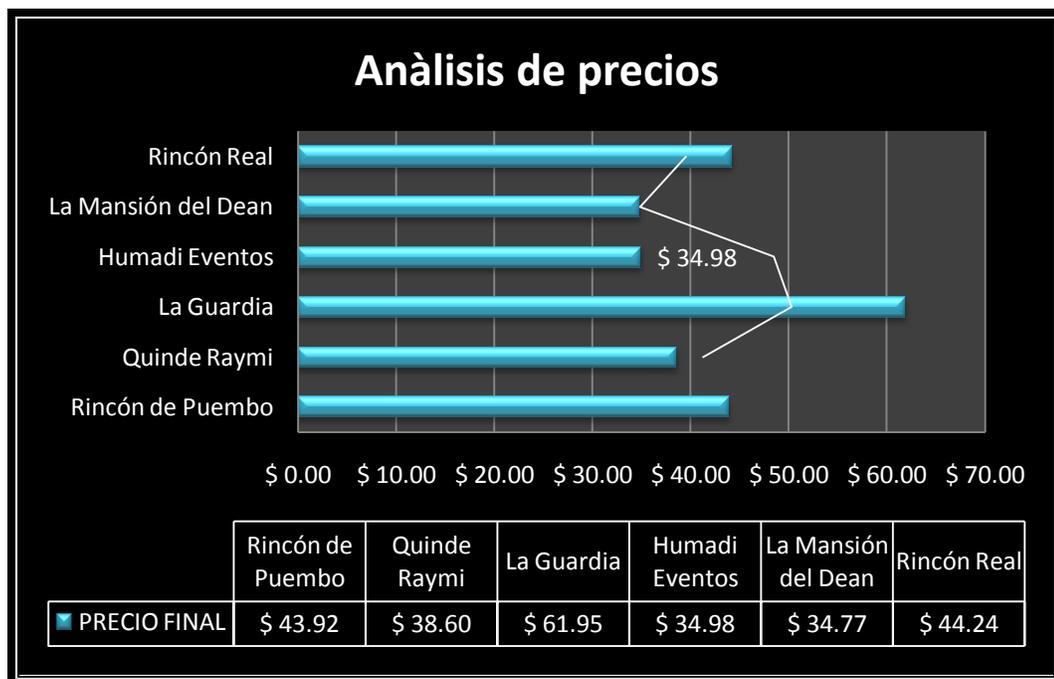
Tabla No 1.8: Análisis de precios Competencia

| EMPRESA | PRECIO | PRECIO FINAL |
|---------------------|---------------------------|--------------|
| Rincón de Puembo | 36+12% IVA+10% Serv. | \$ 43,92 |
| Quinde Raymi | 32+12%+10% Serv. | \$ 38,60 |
| La Guardia | 55.31+12% IVA | \$ 61,95 |
| Humadi Eventos | 28.60+12%IVA +10%Serv. | \$ 34,89 |
| La Mansión del Deán | 34.77 | 34.77 |
| Rincón Real | 39.5+12% IVA | \$ 44,24 |

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

De acuerdo al análisis de precios expuesto, se puede observar que los precios para este tipo de servicios, están en un promedio aproximado de \$51,67 dólares, tomando en cuenta los menús básicos, sin servicios adicionales.

Gráfico No 1.10: Comparación de precios competencia



Fuente: Estudio de Campo
 Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Como se puede observar HUMADI se encuentra en un nivel promedio de precio en relación a la competencia, con el valor de \$34,98 dólares del valor del menú por persona que incluyen algunos servicios ya detallados anteriormente, este precio tal vez no sea el más conveniente en cuanto al margen de utilidad que se obtiene; pero es el precio que se ha fijado en base a la competencia y tomando en cuenta que recién se está posicionando en el mercado, es un valor razonable.

4.2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

En la actualidad y como complemento se deben considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el corto y largo plazo. Convirtiéndose así en un análisis estratégico porque además de identificar las fortalezas y debilidades del negocio, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla.

Otro enfoque moderno, es el denominado “modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual es usado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter esta competencia está compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.

5. El poder de negociación de los consumidores.

Agregado al análisis de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se puede construir dos matrices adicionales:

1. La Matriz de Evaluación de los Factores Externos, y
2. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos.²⁵

En resumen podemos decir, que el análisis de los estados financieros de una empresa estará en razón directa de la información disponible. Será estratégico incluyendo las cinco fuerzas de Porter (con su Matriz FODA, de Factores Externos e Internos).

4.2.4.1 Análisis FODA

Es una herramienta esencial que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica proporcionando la información necesaria para el planteamiento de acciones y medidas correctivas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas

²⁵ Fuente: El modelo de las 5 Fuerzas de Porter; <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

4.2.4.1.1 Matriz FODA

En el proceso de análisis FODA se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representa la influencia del ámbito externo de la empresa que inciden sobre su quehacer interno.

- **Fortalezas**

Son capacidades especiales con las que cuenta la empresa que le permite contar con una posición privilegiada frente a la competencia así pueden ser recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen o simplemente actividades que se desarrollan de manera positiva.

- **Debilidades**

Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o actividades mediocres que se realicen.

- **Oportunidades**

Son factores positivos que se genera en el medio y que están disponibles para toda las empresa, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empres cuando esta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

- **Amenazas**

Son situaciones o hechos externos a la empresa y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

(Matriz FODA Humadi Ver Pág. Siguiete)

Tabla No.1.9: Matriz FODA de HUMADI Eventos

| ANALISIS INTERNO | ANALISIS EXTERNO |
|---|--|
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura limitada • No se delega adecuadamente el trabajo • La motivación de los empleados no es buena. • No posee una eficaz estrategia de promoción y publicidad • No tiene presupuesto de gastos de operación. • No poseen una planeación estratégica administrativa ni financiera establecida • La inversión inicial es menor al de las otras empresas establecidas en el mercado. | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de compañías similares en el país • Pérdida de clientes • Competidores con experiencia. • Vulnerabilidad ante grandes competidores. • Incremento de aranceles en productos que de índole alimentos y bebidas. • Demanda de mercado estacional. • Efectos ambientales y climatológicos. |
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en el área culinaria y decoración. • Innovadores en las tendencias culinarias. • Calidad de servicio. • Facilidad de acceso a los locales en el que se realizan los eventos, convenios. • Servicio integral • Flexibilidad para decoración y organización de los eventos al gusto del cliente. | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal joven con estudios técnicos y/o universitarios entre las edades 20-28, con muchas ganas de colaborar con la empresa. • Alianzas con empresas reconocidas a nivel nacional. • Constante crecimiento de la población así como el incremento de matrimonios. • Los servicios (catering, DJ, etc.) adquiridos por separado son más |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Cuentan con equipamiento propio y exclusivo. | caros y conlleva mucho trabajo coordinarlos. |
|--|--|

Fuente: Humadi Eventos.

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

4.2.4.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos se la conoce también como Matriz EFE; el objetivo de esta matriz es “permitir resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Identificar los factores externos que afectan a la empresa Oportunidades y Amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

-
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

²⁶

(Matriz de Evaluación de los Factores Externos Ver. Pág. Siguiende)

²⁶ Fuente: Dirección Estratégica; <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Tabla No.1.10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

| FACTORES DE EXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Personal joven con estudios técnicos y/o universitarios entre las edades 20-28, con muchas ganas de colaborar con la empresa. | 0.11 | 2 | 0.22 |
| Alianzas con empresas reconocidas a nivel nacional. | 0.14 | 1 | 0.28 |
| Constante crecimiento de la población así como el incremento de matrimonios | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Los servicios (catering, DJ, etc.) adquiridos por separado son más caros y conlleva mucho trabajo coordinarlos. | 0.14 | 4 | 0.56 |
| Mayor apertura de créditos para pequeñas y medianas empresas. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| AMENAZAS | | | |
| Incremento de compañías similares en el país | 0.11 | 3 | 0.33 |
| Pérdida de clientes | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Competidores con precios más económicos. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Incremento de aranceles en productos que de índole alimentos y bebidas. | 0.1 | 3 | 0.3 |

| | | | |
|---------------------------------------|------|---|-------------|
| Efectos ambientales y climatológicos. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| | 1 | | 2.59 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquín Muñoz

Interpretación:

El total ponderado de 2.59 indica que esta empresa está justo por encima de la media lo que indica que efectivamente HUMADI está aprovechando las oportunidades existentes buscando minimizar las amenazas que se presenten sin embargo se debe fortalecer las estrategias para alcanzar un nivel mayor que permitir captar y aprovechar de mejor manera las oportunidades externas y evitar las amenazas.

4.2.4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló anteriormente. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificadas fortalezas y debilidades.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese

factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.²⁷

²⁷ Fuente: Monografía creado por M. A. Raúl Arrarte Mera ; www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/anesfinint.htm

Tabla No1.11: Matriz de Evaluación de los Factores Internos

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------|
| FORTALEZAS | | | |
| Personal Capacitado área culinaria y decoración | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Innovadores en las tendencias culinarias y decoración. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Calidad de servicio | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Facilidad de acceso a los locales en el que se realizan los eventos, convenios. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Servicio integral | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Flexibilidad para decoración y organización de los eventos al gusto del cliente | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Cuentan equipamiento propio y exclusivo | 0,07 | 3 | 0,21 |
| DEBILIDADES | | | |

| | | | |
|---|----------|---|-------------|
| Infraestructura limitada | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | | | |
| No se delega adecuadamente el trabajo. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | | | |
| La motivación de los empleados no es buena | 0,05 | 2 | 0,1 |
| No posee una eficaz estrategia de promoción y publicidad. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| No tiene presupuesto de gastos de operación. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | | | |
| No poseen una planeación estratégica establecida | 0,07 | 1 | 0,07 |
| | | | |
| La inversión inicial es menor al de las otras empresas establecidas en el mercado. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | 1 | | 2,55 |

Elaborado por: Mayra Guanoliqùn Muñoz

Interpretación:

El total ponderado de 2.55, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

4.2.4.1.4 Matriz de perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.²⁸

(Matriz de Perfil Competitivo Ver matriz pág. Siguiete)

²⁸ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall , 5ª. Edición, 1997. pp. 199-202.

Tabla No.1.12: Matriz de perfil competitivo²⁹

| FACTORES CRÍTICOS (para el éxito) | PES O | HUMADI EVENTOS | | Quinde Raymi | | La Mansión del Deán | | La Guardia | |
|--------------------------------------|----------|----------------|-------------------|--------------|-------------------|------------------------|-------------------|------------|-------------------|
| | | Calif . | Peso Ponderado | Calif . | Peso Ponderado | Calif . | Peso Ponderado | Calif . | Peso Ponderado |
| Participación en el mercado | 0.2 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 |
| Competitividad de precios | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| Factor financiero | 0.13 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 | 4 | 0.52 |
| Calidad del Servicio y producto | 0.14 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 3 | 0.42 | 3 | 0.42 |
| Lealtad del Cliente | 0.13 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 |
| Variedad de estilos e innovación | 0.1 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| Especialización en el negocio. | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 |
| Servicio integral. | | | | | | | | | |
| TOTALES | 1 | | 3.25 | | 2.84 | | 3.21 | | 3.33 |

²⁹ Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 3.25 para Humadi y 3.33 para Grupo Barlovento este es uno de los competidores más fuertes.

Del análisis de esta matriz se puede concluir que HUMADI, tiene una posición medianamente fuerte en el mercado, pero debe trabajar en nuevas estrategias que le permitan posicionarse fuertemente pues la competencia le sigue de muy cerca, especialmente las empresas de, La Mansión del Deán y Quinde Raymi, que se las divisa como las principales competidoras directas, en el caso de La Guardia se debe principalmente al renombre y fama de esta empresa que muchas veces es lo que atrae a los clientes.

Tabla No. 1.13: Perfil competitivo

| COMPETIDOR | VALOR PROMEDIO PONDERADO | COMENTARIO |
|----------------------------|--------------------------|------------|
| La Guardia | 3.33 | Muy Fuerte |
| HUMADI Eventos | 3.25 | Fuerte |
| La Mansión del Deán | 3.21 | Fuerte |
| Quinde Raymi | 2.84 | Débil |
| | | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

CAPITULO 2

LA EMPRESA

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

HUMADI CIA LTDA, es una empresa dedicada a la organización de eventos sociales, es decir la “Dirección y Organización Integral de Eventos”; su función principal crear, planificar, gestionar, organizar y producir, acontecimientos especiales que constituyen un campo en pleno desarrollo.³⁰

En la actualidad la realización de eventos, en el entorno de nivel socioeconómico medio alto al que se dirige esta empresa, se ha convertido en un pretexto perfecto, para difundir identidad y mensajes familiares e institucionales, identificar a su universo y crear o potenciar alianzas por lo que para el correcto desarrollo de actividades, para un evento hay que considerar los siguientes puntos: el objetivo principal, número de participantes, lugar a realizarse, la duración, entre otros y las acciones del proceso que condicionarán el tipo de evento a realizar.

La Empresa HUMADI Cía. Ltda. se constituyo en el Ecuador , tiene su domicilio principal en la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Sangolquí Av. General Enríquez y Cazadores de los Ríos Esq., fue inscrita con

³⁰ Fuente: Entrevista Con Hugo Quishpe. Gerente General.

Escritura pública de CONSTITUCION , de la compañía denominada HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CIA LTDA., mediante resolución N°08.Q.IJ.004353, dictada por la Superintendencia de Compañías de Quito , el 17 de octubre del 2008, pese a que sus operaciones iniciaron en enero del 2001, como respuesta a las necesidades de una entidad organizadora de eventos que satisfaga las necesidades que requería el mercado.³¹

La empresa HUMADI Cía. Ltda. Realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito con su aporte está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución.

5.1.1 Reseña Histórica

HUMADI Eventos es una empresa de referencia innovadora en el servicio especializado de catering, por la mezcla de diseño vanguardista y tradición en sus celebraciones; tuvo sus inicios en el 2001; con una constante evolución tratando siempre de ampliar sus horizontes y hacer de este negocio algo mas solido, es así que, para el año 2008, se constituye como persona jurídica bajo el nombre de HUMADI Eventos, Catering y Organización de Eventos.

En el año 2001, una pareja de esposos empresarios Ecuatorianos , se plantearon la idea de desarrollar una empresa eficiente en el servicio de organización de eventos , con la visión de que se consolidara como una empresa familiar en el que los miembros de esta ya sea a corto y largo plazo formaran parte de este gran reto.

³¹ Fuente: Escritura de Constitución Empresa HUMADI.

La idea de crear una sociedad fue de los señores Hugo Quishpe y Diana Mogollón, dueños en sus inicios del HUMADI Eventos Cía. Ltda.; hace nueve años ellos empezaron a trabajar solos, fundaron una sociedad por la que han tenido que trabajar arduamente para mantener a flote su negocio; creando así un nombre y un prestigio en la zona y fuera de ella; el nombre HUMADI nace de la idea de tomar las primeras letras de los nombres de sus tres hijos.³²

Esta empresa es el resultado de un proyecto basado en cubrir distintas necesidades de las relaciones sociales; a lo largo del camino se han ido plasmando en una realidad, a base de perseverancia, que han ayudado para que hoy en día HUMADI sea especialista en planificación, organización de bodas, brindando valor agregado a su evento, respondiendo a las exigencias de los clientes.

Con el transcurrir del tiempo y a la par con las nuevas tendencias HUMADI ha innovado servicios y productos, por lo que se ha visto en la necesidad de renovar su identidad e imagen así tenemos:

- En el año 2001 se le conocida como: LA CASA DE BANQUETES HUMADI “Servicio de catering empresarial”, la empresa contaba con apenas 2 socios.
- En el año 2002 cambia su nombre a : BANQUETES HUMADI “Servicio de eventos sociales”³³

³² Hugo Maite Diana Fuente: Entrevista con el Gerente Hugo Quishpe

³³ Fuente: Entrevista Sr. Hugo Quishpe ,Gerente General HUMADI

-
- En el año 2008: HUMADI catering y organización de eventos; en el año del 2008 se constituye como persona jurídica bajo el nombre de HUMADI eventos catering y organizadora de eventos con un capital social de \$400 USD CUATROCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, que se encuentra dividido en (400) cuatrocientas participaciones iguales e indivisibles de UN DÓLAR de valor de cada una. La compañía entregó a cada socio un certificado de aportación en el que constará en forma expresa su carácter de no negociable y el número de participaciones que le corresponda por su aporte.³⁴
 - En el año 2009: En este año la junta general extraordinaria y universal de socios de la compañía, celebrada el 21 de septiembre del año 2009 , resolvió por unanimidad autorizar a la cesión de doscientas participaciones a un tercer socio.

5.1.2 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

HUMADI Eventos al ser una compañía limitada, está regida principalmente por la ley de compañías que señala en la sección quinta la siguiente definición:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo

³⁴ Fuente: Escritura de Constitución HUMADI Cía. Ltda.

una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

...**Art. 96.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil...

HUMADI Eventos, es una empresa encargada esencialmente de la organización de eventos sociales. Posee personería jurídica; se constituyó en la ciudad de San Francisco de Quito, el día lunes trece de octubre del año dos mil ocho , ante el Doctor Líder Moreta Gavilanes, Notario Público Cuarto Encargado, su denominación es: HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CIA LTDA. , que se rige por los estatutos de la Compañía HUMADI EVENTOS CATERING Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CIA LTDA.

Es importante también señalar en la sección quinta de la ley de compañías sobre el número de socios.

... **Art. 95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse...

Para el caso de HUMADI Cía. Ltda. en su constitución figuran con dos socios ; cabe recalcar que el año 2009 se integra un socio más , teniendo así en la actualidad un total de tres socios.

5.1.2.1 Capital Social

... **Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía...

... **Art. 106.-** Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan...

El capital social de la compañía se encuentra íntegramente suscrito, y pagado en numerario en un cien por ciento; conforme consta del certificado bancario; el aporte de los socios se realiza de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N°2.1: Conformación de Capital

| SOCIO PARTICIPANTE | CAPITAL SUSCRITO (USD) | CAPITAL PAGADO EN (USD) | NÚMERO DE PARTICIPACIONES | PORCENTAJE |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| BLANCA DIANA MOGOLLON MUÑOZ | 380 | 380 | 380 | 95% |
| GERMAN QUISHPE CALISPA | 20 | 20 | 20 | 5% |
| TOTAL | USD 400 | USD 400 | 400 | 100% |

Fuente: Escritura de Constitución de la Compañía
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

En la sección quinta que trata sobre el CAPITAL, se señala en el siguiente artículo sobre la cesión de acciones aplicable a HUMADI Cía. Ltda.

... **Art. 113.-** La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario...

En el año 2009 la junta general extraordinaria y universal de socios de la compañía, celebrada el 21 de septiembre del año 2009, resolvió por unanimidad autorizar a la Señora BLANCA DIANA MOGOLLON MUÑOZ, para que ceda doscientas participaciones de las trescientas ochenta que posee en el capital de HUMADI EVENTOS CATERING Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS. Cía. Ltda. , a favor de la Señora ROSA CALISPA; incluyendo cualquier aporte, beneficio, crédito, reserva, utilidad, por esta cesión de participaciones el capital de la compañía queda integrado así.³⁵

Tabla N° 2.2: Cesión de Participaciones

| SOCIO | PARTICIPACIONES |
|--------------------------------|------------------------|
| ROSA CALISPA | 200 |
| BLANCA DIANA MOGOLLON MUÑOZ | 180 |
| GERMAN BOLIVAR QUISHPE CALISPA | 20 |
| TOTAL | 400 |

Fuente: Escritura Actualizada de la empresa Cesión de Participaciones
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

³⁵ Fuente: Escritura Pública de Constitución Humadi Cía. Ltda.

5.1.2.2 Responsabilidad

La Empresa HUMADI Cía. Ltda. , es una sociedad de personas, de responsabilidad limitada; por lo que la responsabilidad de cada socio estará limitada a su capital en certificados de aportación obligatorios pagados como tales y de responsabilidad de la empresa estará limitada al total de su patrimonio.

5.1.2.3 Duración

El plazo o duración de la presente compañía es de CINCUENTA (50) Años, contados a partir de su inscripción en el Registro Mercantil, pudiendo en este plazo prorrogarse o disolverse la compañía y liquidarse antes de su cumplimiento, de acuerdo a la ley, los estatutos de la compañía y con lo que al respecto decidirá la junta general de socios.

5.1.2.4 Objetivo Social de la Empresa

La compañía tendrá como objeto social:

- Organización personalización y asesoramiento de eventos sociales
- Decoración de eventos Sociales
- Alquiler , compra y venta de menaje para eventos sociales
- Asistencia en catering
- Apertura de restaurantes
- Apertura de centros de diversión, como discotecas karaokes, bares, café net, cines, spas, piscinas, billares, etc.

-
- La importación y exportación de productos alimenticios , entre otros afines , así como su preparación y distribución
 - Ser socia o accionista de otras compañías , sociedades, corporaciones , fundaciones y asociaciones
 - La agencia y representación de firmas nacionales o extranjeras, públicas, semipúblicas o privadas que tengan a fin objeto social.³⁶

5.1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

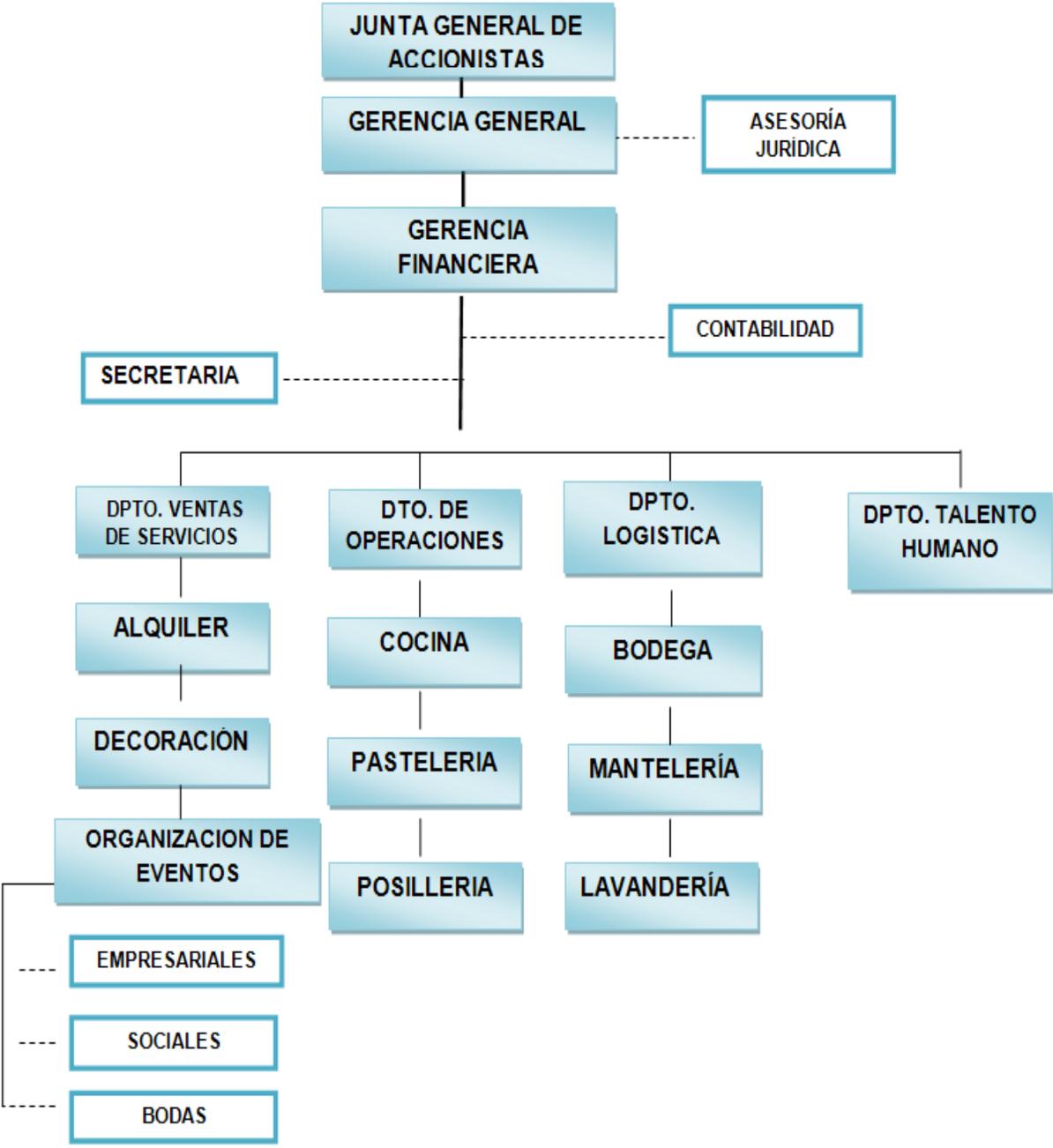
5.1.3.1 Organigrama estructural (Propuesto)

La estructura organizativa y administrativa que presenta HUMADI, se ha consolidado en función de la dinámica de trabajo, crecimiento y objetivos trazados por la institución. Este proceso es liderado por el Gerente General Sr. Hugo Quishpe y la administración bajo la responsabilidad de la Sra. Diana Mogollón, personas con gran visión que ha guiado el fortalecimiento de la empresa HUMADI Cía. Ltda., desde sus inicios.

(Organigrama Estructural Propuesto Ver Pág. Siguiete)

³⁶ Fuente: Escritura de Constitución HUMADI

Gráfico No. 2.1: Organigrama estructural Propuesto (Humadi Eventos)



Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.
 Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

5.1.3.2 Guía Orgánica Funcional

Esta guía es importante pues permite definir una Estructura Orgánica Funcional, la cual establece las funciones, responsabilidades y accionar de cada área que integra la empresa.

Objetivos

La presente Guía Orgánica Funcional de HUMADI Cía. Ltda., tiene los siguientes objetivos:

1. Establecer las funciones generales y específicas de las áreas que integran la empresa.
2. Establecer un orden funcional y jerárquico
3. Coordinar el desempeño de las funciones de cada una de las áreas de la empresa
4. Presentar una visión global de la entidad, que permita un trabajo con esfuerzos en conjunto.
5. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Contenido

Esta guía presenta la estructura orgánica funcional de HUMADI Cía. Ltda. y cada una de sus áreas en el cual se muestra las funciones específicas, responsabilidad y líneas de autoridad en conformidad la escritura de constitución.

Personal

Humadi cuenta actualmente con un total de 23 trabajadores, distribuidos como se muestra en la tabla 2.2 a continuación:

Tabla No 2.3: Número de Personal en HUMADI

| | PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|------------------|----------------------|----------------------|
| AREA ESTRATEGICA | Presidente Ejecutivo | 1 |
| | Gerente Financiero | 1 |
| | Gerente General | 1 |
| VENTAS | Jefe Ventas | 1 |
| | Asistente Ventas | 6 |
| | Alquiler | 1 |
| | Bodas | 1 |
| | Sociales | 1 |
| | Empresarial | 1 |
| | Bodas | |
| | Decoración | 2 |
| OPERACIONES | Cocina | 3 |
| | Pastelería | 2 |
| | Posillería | 1 |
| | Bodega y Montaje | 3 |

| | | |
|----------------|------------------------|------------------|
| LOGÍSTICA | Mantenimiento | 1 |
| | Lavandería | 1 |
| TALENTO HUMANO | Jefe de Talento Humano | 1 |
| APOYO | Dpto. Jurídico | 1 |
| | Dpto. Financiero | |
| | Contabilidad | 1 |
| | Secretaría | 1 |
| | <u>TOTAL</u> | <u>23</u> |

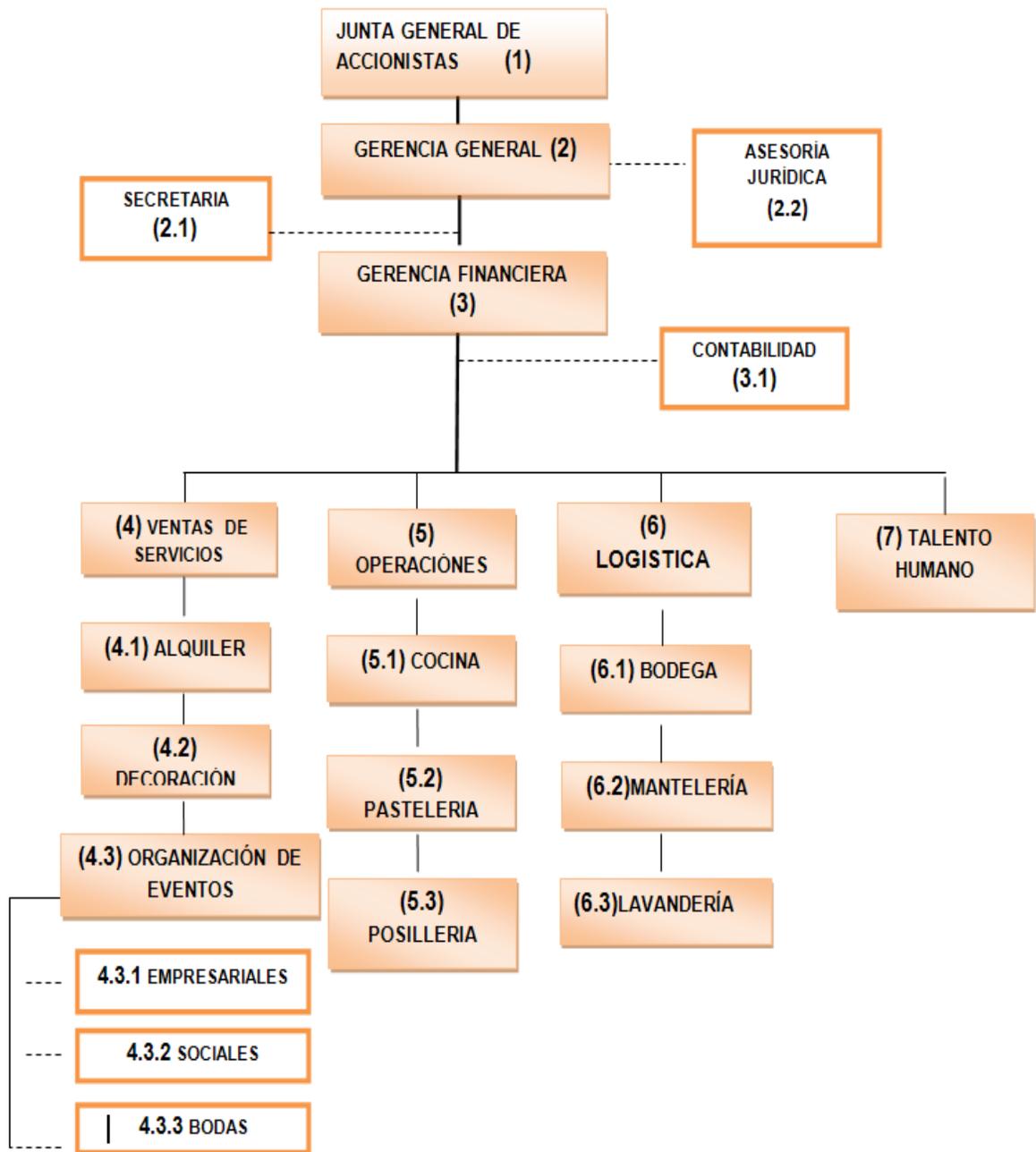
Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.

Cía. Ltda., se presenta con los siguientes

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

- **Nivel Directivo.-** Esta integrado por la Junta General de Accionistas, la cual se encuentra conformada tres socios; y precedida por el presidente de la empresa.
- **Nivel Ejecutivo.-** Integrada por la gerencia General
- **Nivel Operativo de Servicios.-** Lo integran: el área de Venta de Servicios, Dpto. de Operación y el Dpto. de Logística.
- **Nivel de Apoyo.-** Integrado por: el Dpto. Legal, Dpto. de Recursos Humanos, Dpto. Financiero.

Gráfico No. 2.2: Organigrama Funcional Propuesto (Humadi Eventos)



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
 Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.

5.1.3.2.1 Funciones Departamentales

La división en funciones departamentales está generalizada en las empresas y organizaciones de todo tipo, y así lo reflejan sus organigramas.

Una función departamental es un conglomerado de tareas cuyo común denominador es un conocimiento especializado. Resuelven problemas específicos y proveen, desde la perspectiva de la alta dirección, un producto o servicio.

(1) Junta General de Accionistas

Funciones:

- Precedido por el Presidente.
- Nombrar, remover y fijar las remuneraciones del Presidente y Gerente General de la compañía, quienes duran un periodo de dos años.
- Usar la firma de la compañía sin más limitaciones que las establecidas en la ley y escritura de constitución.
- Informar a la Gerencia General cuando solicite y este organismo lo considere necesario o conveniente, sobre la situación administrativa y financiera.
- Acordar la creación de sucursales en el país o el extranjero.
- Resolver sobre el aumento de capital ampliación del plazo de duración de la sociedad.

(2) Gerencia General

Funciones:

- Representar a la empresa legal, judicial y extrajudicialmente.
- Administrar la sociedad
- Convocar a Junta General y actuar como secretario de estas.
- Organizar, dirigir las áreas administrativas de la compañía.
- Celebrar y firmar contratos en nombre de la sociedad.
- Responder por los valores, dinero, archivos y demás bienes de la empresa.
- Rendir un informe anual de la junta General de Socios.

(2.1) Asistente de Gerencia - Secretaria

Funciones

- Recibir llamadas telefónicas del cliente
- Direccionar la llamada a la persona indicada
- Tomar datos para el envío de cotizaciones al cliente
- Coordinar citas con los clientes y el departamento de ventas de servicios.
- Colaborar con las diferentes áreas de administración.

(2.2) Asesoría Jurídica

Funciones

- Asesoramiento y apoyo en las actividades de índole legal y jurídica

-
- Preparación de actas para las reuniones de la Junta Directiva

(3) Área Financiera

Responsable:

Gerente Financiero / Administrador

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez; lo que pretende que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo cuidando los recursos de la empresa.

Funciones:

- El análisis de datos financieros
- La determinación de la estructura de activos de la empresa
- La fijación de la estructura de capital
- La nueva perspectiva empresarial ya no se basa en la maximización de las utilidades esta ha cambiado por un enfoque de la maximización de la rentabilidad

-
- Crear Planes financieros para que la empresa obtenga recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo plazo expandir sus actividades.
 - Establecer una política financiera dinámica y ofrecer una programación financiera y una gestión del riesgo oportuna.
 - Garantizar que se cumplan todas las obligaciones financieras y se reembolsen todos los créditos.
 - Preparar estados financieros exactos y puntuales.

(3.1) Departamento de Apoyo Contabilidad

Responsable:

Contador General /Auxiliar Contable

Este departamento se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que permita una adecuada toma de decisiones, y promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Funciones

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la Empresa HUMADI Cía. Ltda. este diseñado para que su operación facilite el control tanto de activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
- Recolección , ingreso y registro de facturas
- Declaración de impuestos
- Pago de facturas a proveedores
- Pago personal
- Control ingresos y gastos
- Elaboración de Estados Financieros

(4) Departamento de Ventas o Comercial

Responsable

Gerente de Ventas

Funciones:

- Receptar las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.
- Administrar, Supervisar las ventas.
- Fomentar, Diseñar mecanismos de promoción para los servicios que oferta HUMADI Cía. Ltda.
- Cumplir con el mínimo de volumen de ventas de los servicios que se oferta establecido por año.
- Ser un representante del cliente dentro de la empresa.
- Realizar un seguimiento de la actividad de venta como de la postventa, pues el primero favorece la primera compra y el segundo la repetición de la misma.
- Será su responsabilidad mantener actualizada la base de datos y generar los valores estadísticos que permitan medir la productividad y ejercer un control sobre la fuerza de ventas.

HUMADI en la actualidad ofrece los siguientes servicios enmarcados en las siguientes secciones:

(4.1) Alquileres: Proporciona de su mejor y más elegante equipamiento para que sean el complemento perfecto para aquellos momentos especiales que realizan.

(4.2) Decoración: Proporcionar un servicio de decoración único, siendo así un elemento que distingue su evento, otorgando una amplia gama de opciones para la decoración de acuerdo a la ocasión.

(4.3) Organización de Eventos:

(4.3.1) Sociales

Planificar y organizar eventos tales como:

- CEREMONIAS
- ANIVERSARIOS
- CUMPLEAÑOS
- BAUTIZOS
- PRIMERAS COMUNIONES

Convirtiéndolos en momentos especiales para que su recuerdo perdure por siempre ofreciendo un servicio integral para que su evento social luzca espectacular.

(4.3.2) Empresariales

Este servicio busca satisfacer las necesidades actuales de los empresarios exigentes, preocupándose de los detalles que en conjunto con el servicio integral logístico crearan un ambiente propicio para los negocios.

(4.3.3) Bodas - Wedding Planers

Este es el servicio estrella de HUMADI Cía. Ltda., su función es organizar bodas como católica, cristiana, Judías, árabes, masónicas, ateas.

Se preocupa de los más pequeños detalles, el estrés de los novios y familiares quienes con la planificación de HUMADI pasan a ser unos invitados mas así novios y familiares tendrán un evento mágico e inolvidable.

La fortaleza de HUMADI bodas es que no tercerita los servicios a otras empresas lo cual ayuda a tener un equipo muy organizado y con la mentalidad de buscar el éxito de una boda .El equipamiento y infraestructura de HUMADI bodas es muy amplio con variedad en mesa , colores de sillas con más de 90 combinaciones en colores de mantelería , formas de vajilla , cubertería francesa y brasileña, cristalería fina y elegante esto ayudara para que la boda tenga una elegancia única .La creatividad de HUMADI bodas nos ha llevado a personalizar eventos en estilos que los novios han soñado y se ha plasmado en ese día tan especial.

(5) Área Operaciones

Responsable: Jefe de Operaciones

Se encarga de a partir de la recepción de la ordenes de salida otorgada por el departamento de ventas, transforma los insumos en productos finales que se solicitan, mediante sus sub-áreas como cocina, pastelería, posillería.

Se encarga también de solicitar los insumos necesarios para los requerimientos semanales ya sean de eventos o alquileres.

(5.1) Cocina

Responsable: Chef Ejecutivo

Esta área se encarga de la adquisición de insumos y adecuado control de inventarios de los víveres requeridos para realizar de la mejor manera su función principal que es la de preparar platos y especialidades culinarias que serán servidas en el las degustaciones y organización de eventos que oferta HUMADI Cía. Ltda. y satisfacer las exigencias de los clientes.

La máxima autoridad de dicho departamento es el chef ejecutivo, siendo éste el encargado de administrar la cocina, luego éste tiene a su cargo el asistentes de chef que sustituye al chef ejecutivo durante su ausencia, después el asistente chef tiene a su cargo dos ayudantes quienes van ha ser los encargados de la manipulación, elaboración y creación de los diferentes platos y especialidades.

(5.2) Pastelería

- Elaborar los alimentos para las degustaciones o eventos previa solicitud del departamento de ventas de servicios.
- Revisar las órdenes de salida para la producción de los alimentos.
- Elaborar un cronograma de producción, en base a las órdenes de salida.
- Verificar la existencia de los insumos necesarios para la elaboración de los productos.
- En caso de inexistencia de los insumos el encargado de pastelería deberá realizar la solicitud pertinente para la adquisición.
- Elaborar los detalles y acabados del producto acorde a la orden.

(5.3) Posillería

Funciones

- Realizar actividades de limpieza y organización en el la cocina y bodega.
- Colabora con la elaboración de los alimentos ya sea para el almuerzo del personal de planta o para eventos.
- Lavar y pulir la vajilla
- Lavar y mantener limpios los utensilios y enseres de cocina.

(6) Logística

(6.1) Bodega

Responsable: Jefe de Bodega

Esta área se encarga principalmente de labores de recepción, verificación, mantenimiento, control, despacho y custodia de los bienes materiales y suministros, ingresados a la bodega de la Empresa. HUMADI Eventos. Cía. Ltda.

Funciones:

- Organizar, coordinar y controlar las actividades de la bodega de la central a su cargo.
- Receptar y despachar los materiales solicitados.
- Revisar y verificar la documentación de respaldo de las solicitudes de almacén, numerarlas y darles el correspondiente trámite.
- Velar por una correcta clasificación, ordenamiento y mantenimiento de los bienes ingresados a la bodega.
- Custodiar los bienes materiales que ingresan a la bodega para stock.
- Conservar y mantener, de acuerdo a sus características, los materiales o elementos, en lugares acondicionados y adecuados.
- Mantener el stock requerido para los eventos propios o para alquiler.
- Reportar periódicamente movimientos de bodega, al Jefe de Administración de Bienes o Dpto. de Contabilidad.
- Reportar periódicamente los movimientos de los bienes materiales.
- Proporcionar documentación de respaldo a Jefe de Adquisiciones para procesar pago.
- Disponer la ubicación y manipulación adecuada de los bienes materiales y suministros recibidos.

-
- Reportar inexistencias o stock menores al mínimo en bodega, al Departamento de Adquisiciones.

(6.2) Mantelería

Funciones

- Recibir la mantelería de los eventos y/o alquileres.
- Verificar el material recibido se encuentre completo y en perfecto estado y elaborar el registro de recibido conforme.
- Reportar las novedades al Jefe de Bodega y la persona que se le asigno la custodia del bien durante el evento o alquiler.
- Enviar la mantelería con registro de recibido conforme a la sección de lavandería.
- Recibir la mantelería seca, clasificarla y ordenar en las perchas.
- Realizar arreglos a la mantelería si así lo requiriese (cocer, bordado).
- Si el equipo de mantelería, no abastece o no cumple los requerimientos para un evento concretado, el encargado de mantelería deberá; solicitar previa orden de trabajo emitida por el departamento de ventas de servicios el alquiler o adquisición del equipamiento necesario.
- Custodiar los implementos de trabajo asignados a esta área.

(6.3) Lavandería

Funciones

- Lavar la mantelería, secarla y plancharla.
- Quitar las manchas de la mantelería.

(7) Departamento de Talento Humano

Responsable: Jefe de Talento Humano

Se encarga del reclutamiento, selección y capacitación de personal; así como también del respectivo análisis para el estudio de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios; en general es un elemento de apoyo para la empresa.

Funciones:

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.
- Realizar Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal
- Controlar el cumplimiento del reglamento interno.
- Realizar memos , circulare , oficios u otros documentos afines al cargo
- Mantener activo el clima organizacional.
- Atender comentarios, sugerencias de los empleados.

5.1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

5.1.4.1 Misión

Definición.- La misión organizacional como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”³⁷. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias, es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

Misión Actual

“Sabemos que el nivel de importancia que tiene cada uno de nuestros eventos por lo que nos comprometemos en garantizar la completa satisfacción de nuestros clientes.

Desarrollamos eventos altamente calificados, materia prima de primera y con una organización que se preocupe de los más mínimos detalles.”

La misión que propongo es un reflejo de las expectativas de sus clientes que señala de manera clara y puntual la razón de ser de HUMADI Cía. Ltda.

³⁷ López Ponce María Eugenia; www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69383.DOCX

Misión Propuesta para Humadi Eventos Cía. Ltda.

“Garantizar la completa satisfacción de los más exigentes requerimientos de nuestra clientela, procurando la calidad e integridad en nuestros servicios mediante la personalización de cada uno de los eventos, acoplándose a las tendencias y necesidades que requieran, creando estilos únicos en cada evento.”

5.1.4.2 Visión

Definición.- Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización³⁸

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

³⁸ Fuente: Wordreference.com; Diccionario de la Lengua Española

Visión Actual

“Humadi Eventos Cía. Ltda. Líder en el mercado de la organización, planificación y decoración de eventos, pretende expandir sus servicios a nivel nacional, logrando una mejor participación.

En el 2010 incrementar el servicio de wedding planers y decoración de eventos, que desafíe toda imaginación”

La visión que planteo a continuación es para el año 2014 permite conocer lo que HUMADI Cía. Ltda., desea alcanzar para este año, en relación con la misión actual es un poco más explícita en su descripción de lo que la organización se ha planteado como meta.

Visión-2014 Propuesta para Humadi Eventos Cía. Ltda.

“Ser la empresa más destacada a nivel nacional, sobrepasando las expectativas de los clientes, con la creación de estilos únicos en nuestro servicio estrella Wedding Planers y decoración de eventos ; promoviendo también toda nuestra amplia gama de servicios ; que desafíen la imaginación de nuestros clientes”; siendo referentes de calidad y exclusividad.

5.1.4.3 Objetivos, Principios y Valores

5.1.4.3.1 Objetivos

- Ser una empresa innovadora en cada uno de los eventos haciéndolos únicos y exclusivos.
- Ser una empresa sólida , tanto económica como administrativamente
- Tener responsabilidad social
- Alcanzar el reconocimiento de nuestros clientes y proveedores
- Forjar una reputación favorable con nuestro entorno, incrementando nuestra participación de mercado.
- Ser una empresa rentable para los accionistas
- Lograr alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores, para contar con su compromiso y formalidad en cada uno de los servicios que aportan a la empresa, además de que estos sean con costos preferenciales para la misma.

5.1.4.3.2 Principios

- **Clientes**

La primera responsabilidad de **HUMADI** es proveer servicios innovadores y de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes superando las expectativas de estos y de esta manera contribuyan al bienestar y satisfacción de su entorno social.

- **Colaboradores**

HUMADI mediante su equipo directivo fomenta los valores humanos.

Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de sus colaboradores, sabe reconocer el talento y ofrece remuneración equitativa.

Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en un óptimo ambiente laboral; también ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la Empresa.

- **Proveedores**

HUMADI cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.

5.1.4.3.3 Valores

El valor fundamental del negocio es el deleite total del cliente, superando sus expectativas, pues se reconoce como el procurador de éxito más importante para la entidad siendo de suma importancia tener como base los siguientes valores que complementan la labor diaria:

- La eficiencia
- La honestidad
- La calidad del productos y del servicio
- La seriedad
- La puntualidad
- La responsabilidad

-
- La cortesía
 - El Respeto; a las personas en todos los niveles
 - Ética, compromiso e integridad
 - Trabajo en equipo

5.1.4.4 Políticas Empresariales

La política empresarial es una de las formas para poder hacer operativa la estrategia; presume un compromiso de la empresa; al extenderla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, que es reforzada a través del compromiso personal.³⁹

La política empresarial en si es un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que debe ser correctamente difundida interna y externamente.

5.1.4.4.1 Política de Calidad

El objetivo de estas políticas es ofrecer a los clientes, la máxima calidad en los servicios y productos proporcionados. Asegurando así una relación cordial, constante y sólida entre ambas partes. Por ello la empresa, establece, declara y asume los siguientes principios:

- *Integridad Personal*, como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo; se realizaran charlas de motivación y educación profesional a todo el personal de la empresa para que los objetivos de la dirección vinculada a la calidad, se convierta en una

³⁹ Publicado por Luis Ángel y Víctor Encinas; [http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/Políticas empresariales;2009](http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/Políticas%20empresariales;2009)

meta individual que haga a cada elemento de esta empresa responsable de sus actos.

- *Creatividad e innovación*, como parte del reto diario para el mejoramiento continuo HUMADI invierte permanentemente en el desarrollo e innovación de nuevos productos que, debido a la naturaleza de la empresa es una de las fortalezas para cumplir sus metas y superar sus expectativas en los eventos.
- *Productividad*, en el trabajo y en el empleo de los recursos materiales; la calidad de nuestros productos y servicios , viene regida por los controles internos para prevenir falencia y detectar posibles errores, además de procurar que cada detalle de su evento se encuentre a su gusto
- *Pulcritud*, en la presentación personal y de las instalaciones físicas.
- *Polifuncional*, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad
- *Identificación*, como sentido de relación y pertenencia con la empresa.

5.1.4.4.2 Políticas de Servicio

Se da por entendido que al momento de solicitar cualquiera de los servicios el cliente acepta los términos, condiciones y políticas de entrega especificados a continuación:

a) Disponibilidad de Precios

Debido a la naturaleza del servicio en lo que respecta a decoración (flores), es posible que este no pueda estar disponible por causas diversas como temporada, fenómenos meteorológicos etc. En caso de presentarse esta situación selecciona un tipo de flor aproximado en color y forma, siempre con la filosofía de mejorar o igualar las expectativas del cliente.

Los pedidos, cambios en decoración, eventos o alquileres que se soliciten un día antes de la fecha pactada y tienen un incremento del 30% sobre su valor original tanto en el producto como en el envío.

b) Especificaciones de los arreglos área de Decoración

Los arreglos presentados en las imágenes pueden variar ligeramente en cuanto a la forma, tipo de base y los accesorios que tenga el producto, esto debido a los constantes cambios de nuestros proveedores. Sin embargo, HUMADI se compromete en lo posible a igualar o mejorar el arreglo vendido, siempre en beneficio del cliente.

c) Horarios

HUMADI, garantiza el evento en un máximo de 24 horas si fuese el caso a partir de que se haya confirmado el mismo y los requerimientos de este así como su respectiva cancelación; sin

embargo, la filosofía es dar el servicio lo antes posible en caso de que el cliente así lo requiera.

El horario de atención es de lunes a sábado, de 8:30 a 5:30 pm.

d) Fechas de Mayor Demanda

HUMADI CIA LTDA , establece como fechas de mayor demanda de los servicios los meses de febrero, mayo, agosto y diciembre , por lo que la reservación para eventos en estos meses deberán ser reservados mínimo con tres mese de anticipación con el fin de garantizar al cliente la reservación tanto de los servicios como del local en que elija realizar el evento ,la reservación podrá realizarse con un valor mínimo de \$300 dólares que le proporciona al cliente la opción a degustación del menú que elija.

e) Pagos

El cliente se obliga a liquidar el valor de los servicios en su totalidad con por lo menos dos días antes de la realización del evento; el pago puede ser a través de depósito bancario, transferencia electrónica o tarjeta de crédito. Así como también es obligatorio proporcionar un cheque de garantía por el valor del evento o un Boucher que será devuelto una vez liquidado el evento.

- *Depósito bancario:* El cliente se ve obligado a realizar el depósito bancario por la cantidad acordada antes de que Humadi efectúe el envío del menaje en el caso de alquileres o el despacho del evento, mientras no sea así, HUMADI Cía. Ltda. no está obligada a prestar el servicio.

-
- *Transferencia electrónica:* Cuando la operación haya pasado el mismo día, el cliente sólo tiene que avisar vía telefónica que ya hizo su transferencia; y en caso de que la operación pase hasta un día después, el cliente debe mandar el fax con la ficha de depósito.
 - *Tarjeta de crédito:* HUMADI asume como propias las condiciones de uso del servicio de Dinners, que es quien ofrece el sistema para este tipo de cobro.
 - *Pago en efectivo o a contra entrega:* HUMADI se guarda el derecho de aceptar este tipo de pagos después de analizar los datos completos del cliente y del pedido.

f) Políticas de requerimiento del servicio

El cliente deberá proporcionar los datos completos del domicilio del Evento si fuese el caso que el cliente proporcionarse el sitio, la fecha del evento, hora, cantidad de invitados, así como también deberá seleccionar mediante reuniones previas con el coordinador asignado del evento detalles como tipo de mantelería color, mesas, tipo de decoración, menú y otros detalles que se deba ultimar.

g) Políticas de Entrega

HUMADI tiene convenios con locales como haciendas, fincas, hoteles y otros sitios para la realización de eventos en varias partes de Quito, Sangolquí, Puenbo (Valles y Centro Histórico de Quito). Si el cliente desea la realización del evento en algún lugar, fuera de la provincia de Pichincha o país, sí se podrá realizar, pero con un cargo mayor por el transporte del menaje, enceres, viáticos necesarios para la

organización de su evento que previamente se negociará. Cualquier error o falta de información del cliente, HUMADI no será responsable.

A fin de garantizar el mejor servicio pedimos al cliente nos proporcione al menos un rango de horario o protocolo que se realizara conjuntamente con la asesoría del coordinador de evento asignado.

h) Cancelaciones

Debido a la naturaleza perecedera de los arreglos, no existe ningún tipo de cancelación. Tratamos de concientizar a los clientes de esta situación entendiéndose que las flores una vez cortadas para el arreglo no se pueden reutilizar ya que su vida una vez cortada es relativamente corta, además de que nuestros estándares de calidad nos prohíben reutilizar esta flor.

i) No previstos

Cualquier situación no prevista en estas políticas, serán resueltas por el área administrativa de HUMADI Cía. Ltda. En todo momento se verificará bajo la filosofía de máxima satisfacción con el cliente, el cumplimiento de nuestros acuerdos bajo el entendimiento que existirán agentes externos a nosotros que nos impedirán cumplir con nuestro propósito.⁴⁰

⁴⁰ Fuente: Entrevista Personal de la Empresa: Trabajo de Campo.

5.1.5 PROCESOS EMPRESARIALES

Constituyen una secuencia de procedimientos vinculados que, en cada etapa, consumen uno o más recursos para convertir las entradas en las salidas las cuales podrán servir como insumos para la siguiente etapa; hasta que un conocido objetivo se alcanza produciendo un determinado servicio o producto para un determinado cliente o clientes ; puede visualizarse a través de un diagrama de flujo como secuencia de actividades.

5.1.5.1 Análisis Situacional

Es necesario un análisis interno de la empresa, pues permitirá conocer las características esenciales de la misma, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos, así como también nos permite analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector.⁴¹

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida.

5.1.5.1.1 Mapa de procesos (Propuesto)

HUMADI Eventos, no posee un mapa de procesos que ofrezca una visión general del sistema de gestión; en él se representen los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales.

Considerando al Mapa de Procesos una herramienta necesaria para la identificación de procesos se plantea una propuesta para HUMADI Cía. Ltda.

(Gráfico Mapa de Procesos Propuesto Ver pág. siguiente)

Gráfico No2.3: Mapa De Procesos Propuesto



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

5.1.5.2 Análisis de área administrativa

El área administrativa es una de las áreas principales de la empresa, debido a que de esta depende el desarrollo de procesos tanto a nivel financiero y de producción. En HUMADI Cía. Ltda. Los procesos administrativos son coordinados por la gerencia general, que es a quien se reportan los inconvenientes que se presenten.

En la empresa en su área administrativa se ha detectado algunas situaciones que no permiten el desarrollo adecuado de esta entidad como:

- Inadecuado planteamiento de misión, visión y objetivos.
- Falta de estructura organizacional acorde a los objetivos del área de estudio
- Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.
- Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- Obsolescencia de procedimientos, método y técnicas de trabajo.
- Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades.
- Duplicidad de funciones
- Cuellos de botella.
- Instalaciones inadecuadas a las tareas que se realizan.
- Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.
- Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.
- Resistencia al cambio y actitudes conformistas del personal

- Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales.

Crecimiento no programado, cuando no se prevé y toman medidas correctas, que implica que la organización estructural y funcional sea condicionada por factores externos e internos lo cual implica un debilitamiento e improductividad por parte de los responsables de realizar las actividades dentro de la empresa.

Con este análisis es necesario tomar las acciones necesarias, tanto para llevar en orden la investigación, el análisis de la información y para tener la facilidad de soluciones posibles en la organización o reorganización que determina cuales fases son necesarias, que áreas son afectadas en el estudio, que objetivo se persigue, cuáles recursos son necesarios para el análisis, obtener conclusiones que permitan recomendar las posibles soluciones o alternativas para un mejor resultado, evaluando el tiempo necesario, sus costos de y para la operación y la metodología a adoptar en el nuevo sistema indicado en todo el proceso de estudio.

Se ha considerado como los principales procesos la gestión de mercadeo, ventas, compras, elaboración de alimentos, control de calidad, logística. De los cuales se ha realizado el análisis de los más representativos y necesarios en los que basara su estudio el presente proyecto; así tenemos:

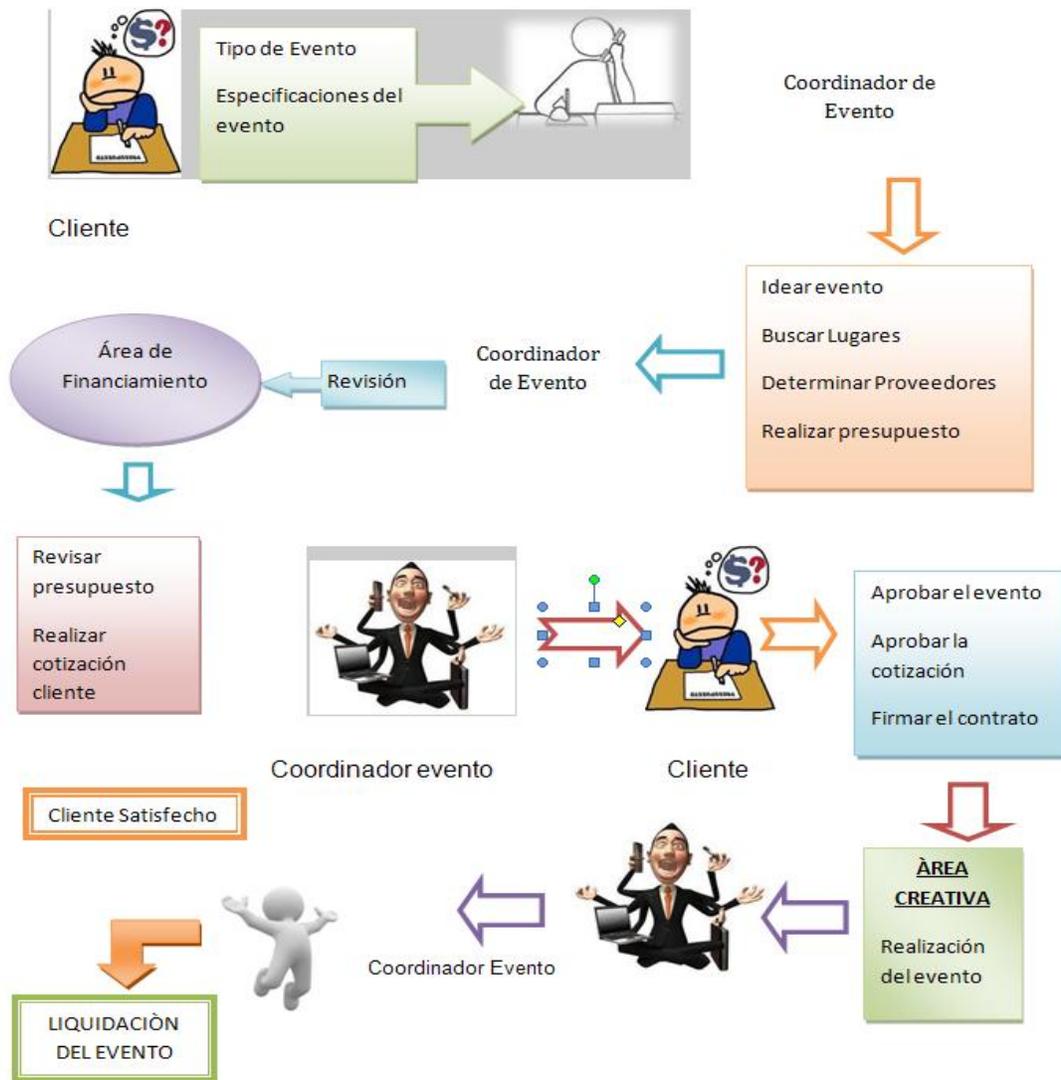
5.1.5.3 Procesos Principales

Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio, para esta investigación se tomara en cuenta uno de sus principales procesos como es el de ventas que se analiza a continuación:

5.1.5.3.1 Proceso de Venta del Servicio

Humadi Eventos, no cuenta con un levantamiento de procesos, por lo que a continuación se representa de manera gráfica el proceso de ventas:

Gráfico No.2.4: Esquema Proceso de Ventas HUMADI.



Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Como se puede apreciar en el diagrama anterior, la persona con la que el cliente tiene contacto es con el coordinador de evento, el cliente habla con el acerca de los requerimientos del evento, el tiempo para ésta operación es de aproximadamente 2 horas.

El coordinador acudirá al área creativa en la cual se idearán los posibles diseños del evento, se buscará los lugares idóneos para efectuarlo, se determinará cuales son los proveedores necesarios, los cuales son previamente localizados y registrados y por último se realizaran las cotizaciones de cada uno de los diseños de eventos propuesto.

La orden de salida del evento será entregada al supervisor del evento para que este haga una revisión del mismo, observando que las especificaciones dadas por el cliente han sido cumplidas.

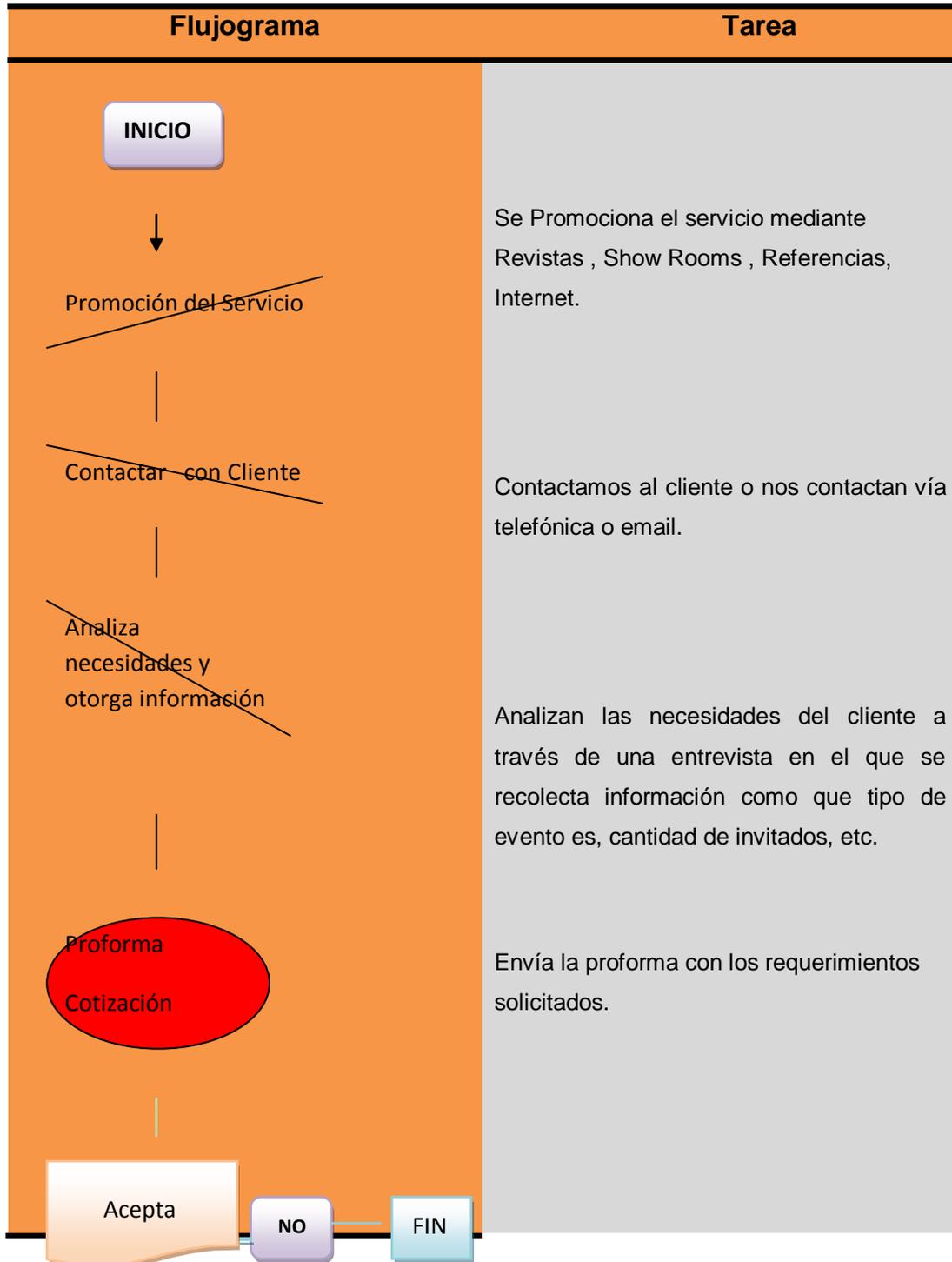
5.1.5.3.1.1 Levantamiento de Proceso de ventas (propuesto)

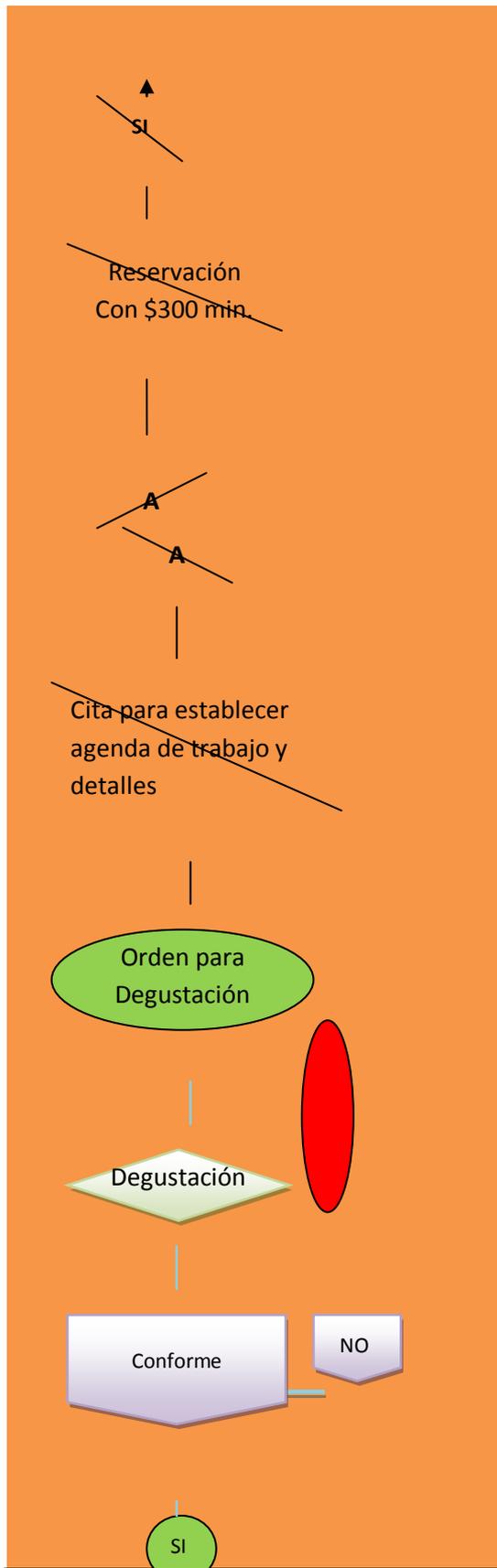
1. El cliente acude al local o realiza una llamada telefónica o vía mail; y proporciona los requerimientos y necesidades del servicio que desea; con lo cual se le otorga una cita para una atención personalizada.
2. Si el cliente no desea la cita, se le pide proporcionar los datos necesarios para hacerle llegar una presentación y cotización vía mail.
3. Una vez que el cliente recibe la cotización y si está de acuerdo con el precio y el servicio, se reserva con un monto mínimo de 500 a 300 dólares y se establece la fecha para la degustación del menú que haya seleccionado.
4. Se abre una carpeta del cliente y agenda de trabajo para la elección de colores, mesas y mantelería.
5. Visita al lugar del evento
6. Cita para elección de estilos y centros de mesa
7. Degustación con todos los implementos ya escogidos (pastel , bocaditos y decoración)
8. Se realiza una inspección de los elementos requeridos para el eventos o alquiler (menaje y enseres) necesarios, si se tiene el equipo completo se realiza la hoja de reserva para la fecha establecida.
9. De no existir el equipo necesario se realiza una solicitud de compra del material que se requiera.
10. Organización y planificación de la boda.
11. Una semana antes de la realización del evento se realiza la firma de contrato y la cancelación de la totalidad del evento.
12. Si es a crédito se acuerda los plazos (tarjeta de crédito) desembolsa a tres semanas y montos de pago.

13. Una vez firmado el contrato, el cliente deja como garantía, de todo el equipo que se utilizara para el evento un documento ya sea un cheque en blanco o lleno por la mitad del valor del evento.
14. Definir aspectos pendientes.
15. Realización de orden de salida que se la presentara al cliente quien aprueba y pasa a los demás departamentos involucrados.
16. Montaje y Realización del Evento.
17. Liquidación del Evento.

Gráfico No. 2.5: Flujograma Proceso de Ventas Humadi Propuesto

Proceso: Venta del Servicio



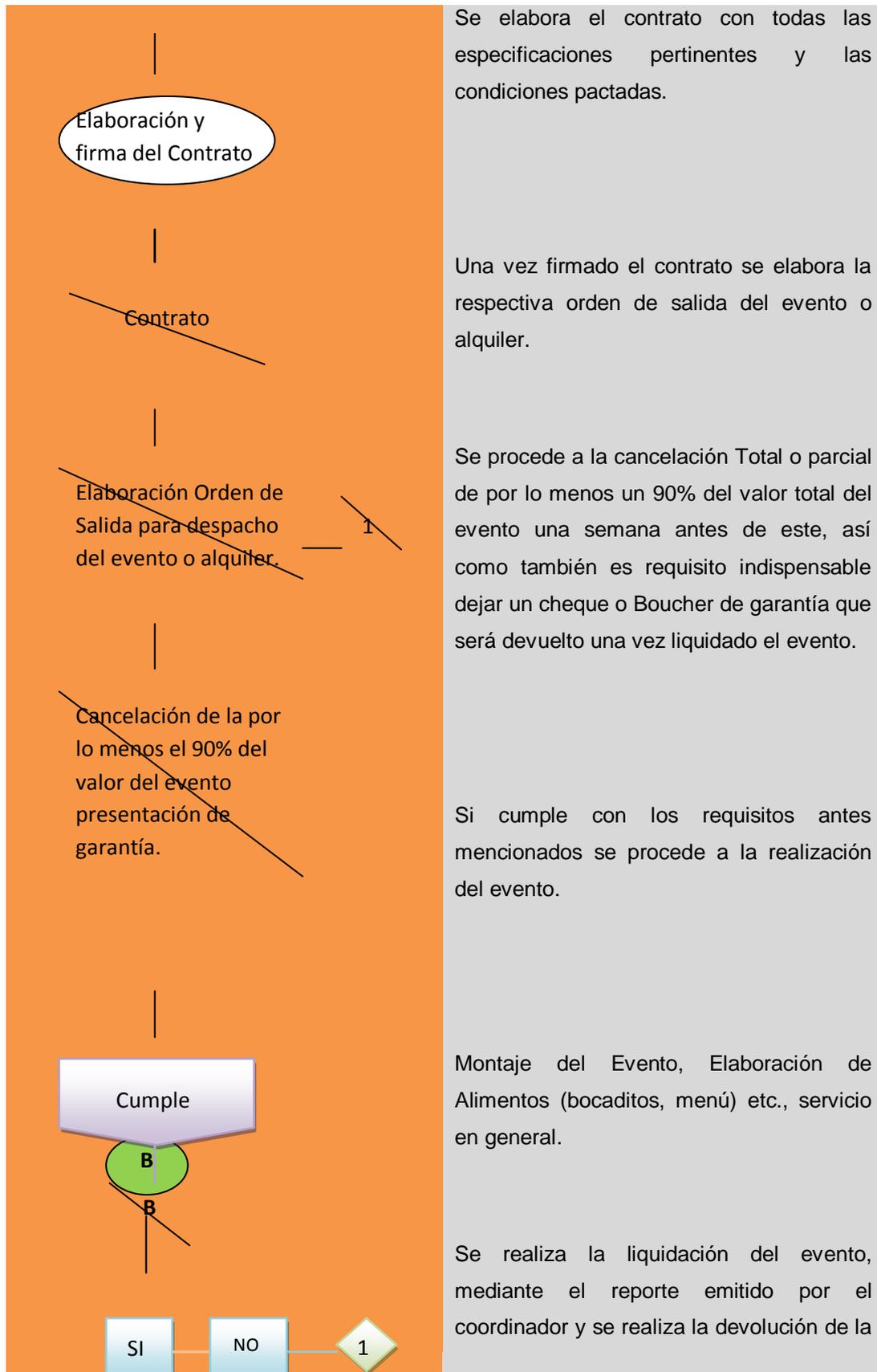


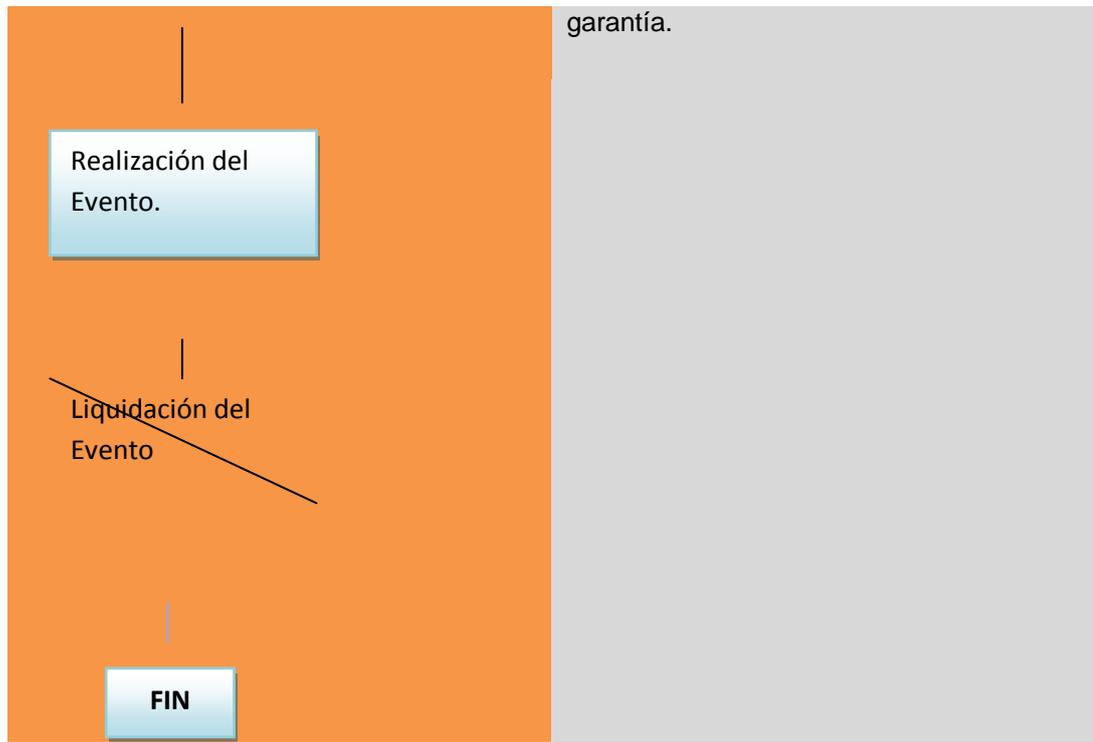
Para reservar el servicio de HUMADI y del local de realización del evento se lo hace con un mínimo de \$300.

En la cita para establecer agenda de trabajo y detalles se tratan temas como colores y estilos tentativa de fechas para el evento, tipo de menú, etc.

Se puede acceder a la degustación con el valor de la reservación hasta para 3 personas, con el menú solicitado y los implementos de decoración elegidos.

Si el cliente está conforme con el tipo de menú y decoración se aprueba esa orden para la realización del evento; caso contrario se realiza las modificaciones pertinentes para una nueva degustación si así requiriese el cliente.





Fuente: Entrevista y observación en HUMADI Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Guanoliquin

5.1.5.4 Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos principales se puedan llevar a cabo, es decir proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.

Entre los procesos de apoyo se encuentran:

- Gestión Financiero
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Jurídica

Al ser el proceso Financiero la base para la realización de esta propuesta, en el siguiente capítulo se realiza un análisis más profundo de este proceso para el respectivo diagnóstico y propuesta del modelo de gestión financiera.

CAPITULO 3

ANALISIS FINANCIERO SITUACIONAL

6.1 PROCESO FINANCIERO

Se encarga de la administración de recursos financieros apoyándose en proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

Es necesario establecer y delimitar los procesos de una empresa, pues permite un mejor control de todas las actividades y establece responsabilidades a los funcionarios, para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Las características fundamentales de la información financiera son, que debe ser útil y confiable; la utilidad como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuarse al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y en general la sociedad, mientras que la confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

6.1.1 Contabilidad vs Finanzas

Existe una relación estrecha entre las funciones financiera y contable pues la función contable es un insumo necesario para la función financiera.

En lo que respecta al tratamiento del manejo de fondos, el contador se encarga de producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa, preparar los Estados Financieros, partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales en el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos.

El administrador financiero se encarga de mantener la liquidez y solvencia de la empresa. Obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes, necesarios para lograr los objetivos de la empresa y en vez de reconocer los ingresos y los gastos como lo hace el contador este los reconoce con respecto a entradas y salidas de efectivo.

Así también en lo que respecta a la toma de decisiones, las obligaciones del funcionario financiero de una empresa difiere de las del contador, este último presta la mayor parte de atención a la compilación y presentación de datos financieros, evaluando los informes del contador para producir datos adicionales y tomar decisiones basados en un análisis previo.

6.1.2 Análisis Situacional Actual del Proceso Financiero de HUMADI Eventos Cía. Ltda.

La empresa al adquirir un contrato de servicio o de alquiler establece los plazos, formas de pago para iniciar y desarrollar la planificación del evento, por lo que recibe los ingresos iniciales, los que se registran como

anticipos de clientes y posteriormente al montaje del evento se registran como ingreso de ventas. En otros casos existe un porcentaje de anticipo y la diferencia se registra a la cuenta por cobrar.

La persona encargada de la administración, de manera diaria revisa los saldos disponibles con los que cuenta para asignarlos a pagos que se requiera cancelarlos, o para asignación de fondos solicitados para producción o decoración y ventas, según la disposición de efectivo que se tenga; la gerencia aprueba los pagos según la prioridad de estos.

Las actividades financieras son realizadas por sus propietarios, quienes analizan los pagos y priorizan los pagos con el criterio de priorizar necesidades sin tomar en cuenta otros factores como plazos pactados para pagos.

Existen algunas falencias en el manejo del proceso financiero de Humadi las cuales se detallan a continuación:

- a) En lo que respecta al área financiera existen algunos factores críticos en la entidad pues a pesar de su rentabilidad, en ocasiones presentan problemas de liquidez debido a el inadecuado manejo de recursos, pues muchas veces se ve reflejado la combinación de las cuentas personales de los socios y las cuentas de la empresa, lo que le ocasiona la falta de recursos necesarios y oportunos para cubrir los fondos de obligaciones con terceros en las fechas pactadas.
- b) No existe políticas establecidas sobre manejo de caja chica

Observación.- Se emite un cheque de \$ 450.00, por concepto de caja chica, de los cuales en el mes no se llega a consumir en su totalidad, el mes siguiente se emite un nuevo cheque por \$ 450.00 dólares; así sucesivamente, la diferencia entre el cheque girado y el valor de los gastos ejecutados es depositado en la cuenta por concepto de diferencia en caja chica; esta no es la forma correcta de manejar este fondo.

c) No existe control de bancos (Faltan Conciliaciones Bancarias)

Observación.- No existe control de las cuentas bancarias, originado por la falta de elaboración de conciliaciones bancarias de forma mensual medio por el cual se verifica los saldos en bancos.

d) No afiliación de personal al IESS

Se pudo observar que existían en el año 2009 un aproximado de 10 personas que a pesar de prestar servicios laborales a la empresa HUMADI Cía. Ltda., no estaba afiliada al IESS, la ley dispone que a los empleados se debe ingresar al sistema de seguridad social desde el primer día de sus labores. Además existe un rol de pagos de pagos emitido a favor de los señores sin que estos estén legalmente registrados como colaboradores de la empresa.

Nota.- Por lo que existió dos procedimientos legales en contra de HUMADI por el incumplimiento en el sector laboral.

Tabla No. 3.1: Fortalezas y Debilidades de la Gestión Financiera

| FORTALEZA | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se realizan ventas en efectivo • Cuenta con herramienta de Cash management. | <ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos establecidos. • No existe un control de compra de materiales a distribuir por medio de cotizaciones (precios elevados). • Manejo inadecuado del Disponible. |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin
Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.

- e) HUMADI no posee un levantamiento del proceso financieros establecido y registrados, más bien esta área funciona con procesos rutinarios y explícitos en el día a día, como se describe a continuación.
- f) La falta de un sistema formal de contabilidad le imposibilita prever situaciones futuras y tomar decisiones basadas en criterios objetivos, de tal forma que el desconocimiento en el área financiera ha ocasionado el incurrir en algunas sanciones y multas, pues no se llevaba de manera adecuada el tema contable y de obligaciones de la empresa, por lo que para el año 2010, desde el mes de junio se ha iniciado un proceso de restructuración contable, tratando realizar acciones correctivas y preventivas para un manejo adecuado del área financiera y que esta refleje la verdadera situación de la empresa.

Por tal situación uno de los medios para regularizar esta área, es mediante la propuesta de estandarización de procesos financieros; que consienta un análisis y una mejora en el área financiera y de la empresa

en general, permitiendo la obtención y análisis de información oportuna y veraz para una adecuada toma de decisiones.

Grafico No.3.1: Proceso de Gestión Financiera



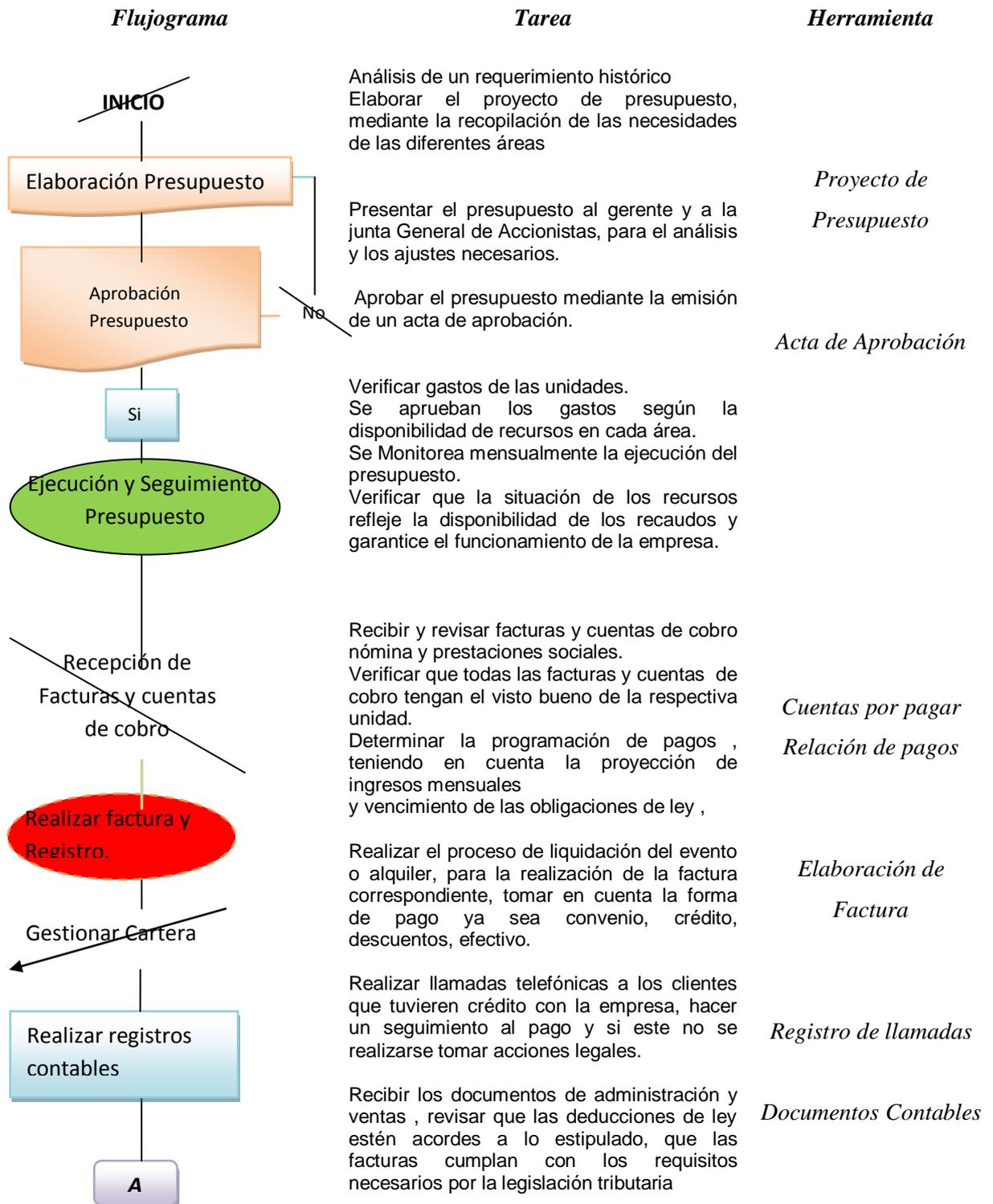
Fuente: Sharpsierra

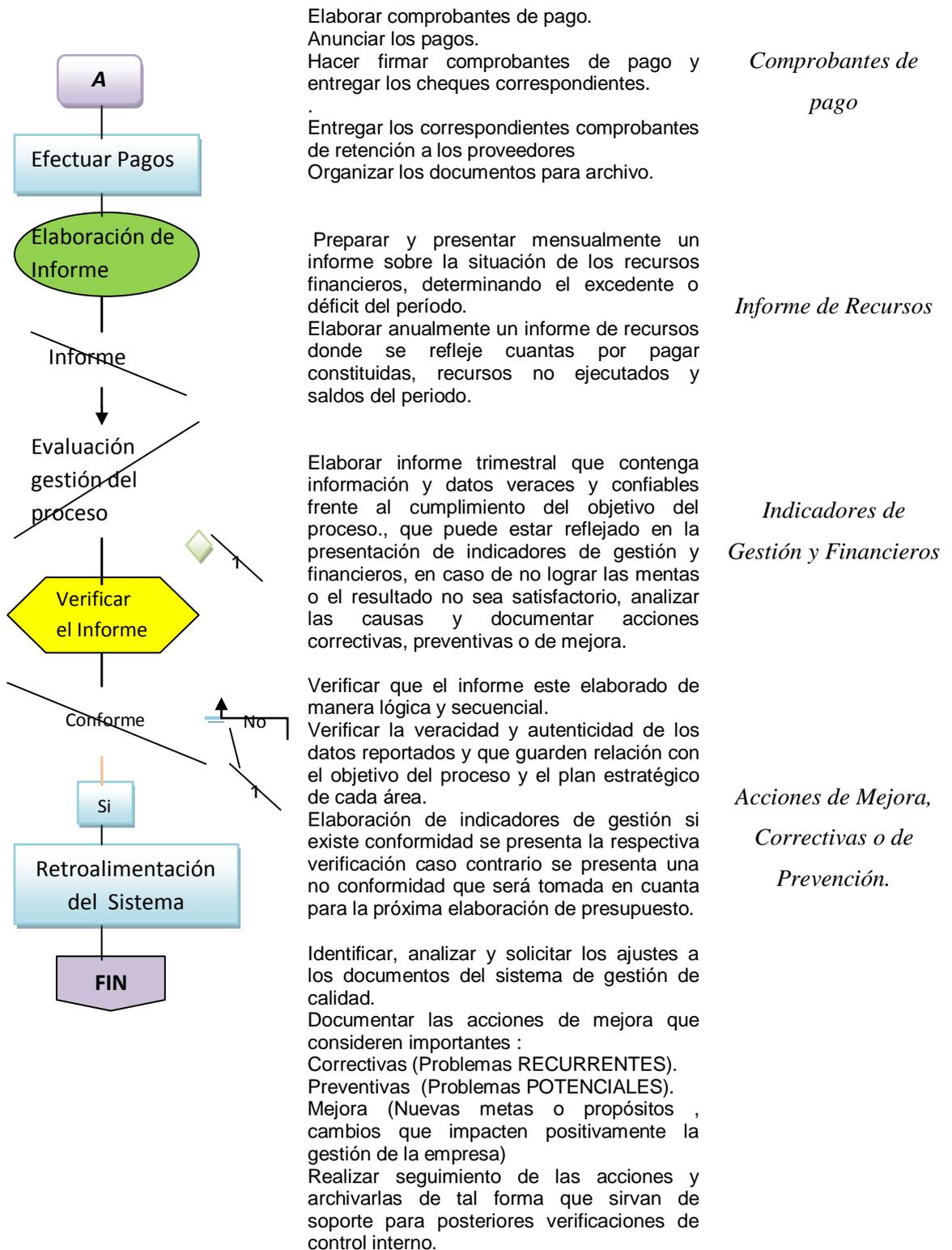
6.1.2.1 Proceso de Gestión Financiera (Propuesto)

A continuación se realiza una propuesta del proceso financiero para HUMADI Cía. Ltda., que permita mejorar su gestión a nivel departamental y global.

Gráfico No. 3.2: Flujograma Proceso Financiero Propuesto

Proceso: Financiero





Fuente: Caracterización gestión financiera ESPE, adaptación a HUMADI Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

6.1.2.1.1 Insumos del Proceso

- **Insumos Internos:** solicitud de recursos financieros, para las diferentes áreas de la empresa, y novedades de inventarios de bienes muebles y enseres, presupuesto de compras que se respalde en un respectivo reporte de ventas pactadas.
- **Insumos Externos:** reclamos, recursos financieros, extractos, formularios para apertura de cuentas, Libretas, chequeras, , Facturas, cuentas de cobro, estados de cuenta, información sobre modalidades y requisitos para créditos, información sobre estado de créditos, consignación de pago de eventos.

6.1.2.1.2 Resultado o Salida

Ejecución Presupuestal (ingresos y pagos) y Estados Financieros

Criterios de calidad del resultado o salida

- ✓ Buena presentación
- ✓ Información clara y precisa.
- ✓ Oportunidad en la entrega.
- ✓ Estados financieros razonables

Clientes

- **Internos:** Junta de accionistas, Gerente Financiero, Gerente General
- **Externos:** Entidades Reguladoras, Instituciones Financieras.
- **Partes Interesadas:** Organismos de Control, Proveedores

6.1.2.1.3 Recursos

- **Medios tecnológicos:** Equipos de cómputo y medios de comunicación.
- **Medios de entrada** (Insumos): Venta de los diferentes servicios que se ofrecen, requerimientos, informes bancarios, facturas, cuentas de cobro, convenios.
- **Medios logísticos:** papelería, equipos de oficina, útiles de oficina, instalaciones, sistema de comunicación, infraestructura locativa.
- **Mano de obra:** Gerente General y Financiero, Contador, y Auxiliar Contable.

Debemos tomar en cuenta que la situación del área financiera va más allá de un simple repaso a los estados financieros de la empresa. Se trata de analizar dichas cifras y relacionarlas con otros elementos de gran importancia para el desempeño de la compañía: la estrategia corporativa, la producción, las actividades de mercadeo, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, entre otros.

6.1.2.2 Sistema de Información

La información tanto de ventas como de compras se recolecta por medio de facturas, notas de ventas, que sustentan crédito tributario y gastos; así también existen compras que se las han realizado sin ningún documento con validez fiscal; no todas las ventas eran efectuadas con factura, es así que casi un 60% de estas se las efectuaba solo por medio de un contrato o cotización sin un documento legal para registro de las ventas. Con los documentos mencionados que tienen validez fiscal, se lleva el registro de ingresos y gastos y para la declaración obligada impuestos por el Servicio de Rentas Internas.

Tabla No. 3.2. Fortalezas y Debilidades del Sistema de Información

| <u>FORTALEZAS</u> | <u>DEBILIDADES</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posee un sistema contable SYCCO. • En la actualidad (hace 4 meses), la contabilidad se lleva por una egresada en Ing. Finanzas y Auditoria y un contador CPA. • La Auxiliar contable pertenece a la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Pese a poseer un sistema contable no se lo ha puesto en marcha por la constante rotación de personal en esta área y la falta de capacitación. • No reportaba Estados Financieros. • No se tiene un sistema de control de inventarios. |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin
Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.

6.1.2.3 Cobranza

Para efectuar los cobros se realiza llamas telefónicas, pero no existe un personal específico que realice esta labor por lo que la gestión no es muy ágil.

Tabla No. 3.3: Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Cobranzas

| FORTALEZA | DEBILIDAD |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de ventas son al contado. • Los créditos que se conceden no son del monto total si no máximo de un 40% del valor total y a un plazo de 90 días como máximo dependiendo del | <ul style="list-style-type: none"> • Existe deficiente control de cobranzas • No hay personal de cobranzas, el vendedor es el encargado de esta tarea. |

cliente.

Elaborado por: Mayra Guanoliquin
Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.

6.1.2.4 Presupuesto

La empresa no cuenta con presupuestos establecidos, todas las compras de materiales se basan en la necesidad de la operación.

Tabla No. 3.4: Fortalezas y Debilidades de la Gestión Presupuestaria

| FORTALEZA | DEBILIDAD |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Para la compra de materiales se realiza listas de faltantes para solicitar a los proveedores por lo menos una vez por semana. | <ul style="list-style-type: none">• No se elabora presupuestos.• No hay un plan para saber si lo planificado se lo ejecuto. |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin
Fuente: Humadi Eventos Cía. Ltda.

En el área Financiera de HUMADI Cía. Ltda., se ha podido constatar algunas falencias ya mencionadas que se resumirán en la siguiente matriz:

(Matriz Resumen Área Financiera Ver Pág. Siguiete)

Tabla No.3.5. Matriz Resumen Área Financiera análisis situacional

| <i>Situación Actual</i> | <i>Medida a Tomarse</i> | <i>Recursos</i> | <i>Observación</i> |
|---|---|--|---|
| <i>Carencia de un herramienta que permita una adecuada toma de decisiones</i> | Creación de un modelo de Gestión Financiera. | In. Finanzas y Auditoria. | Utilización de variables acorde a la realidad y necesidad de la empresa que permita evaluar situaciones reales. |
| <i>Falencia en el control financiero</i> | Implementar un sistema de Control Interno. | Ing. Finanzas y Auditoría que implemente el sistema y elabore los indicadores necesarios para tener una idea clara y oportuna de la situación de la empresa. | Concienciar a los directivos de la empresa de la importancia y necesidad de implementar sistema un control interno en la empresa, pues al no saber la cantidad de gastos innecesarios en que se incurre no se palpa la necesidad inmediata de esta herramienta. |
| <i>Manejo deficiente de la función Financiera en la empresa.</i> | Capacitación y contratación de personal idóneo. | Financiero Experto Financiero Jefe de Talento Humano. | Es importante recalcar que la selección y contratación de personal idóneo es un trabajo conjunto del Depto. De Talento Humano y el área interesada que debe presentar los requerimientos del perfil profesional que se necesita. |

| | | | |
|--|--|------------------------------------|---|
| <i>Ineficiencia en el área de marketing y promoción.</i> | Realizar estudios de mercado adecuado y de manera periódica. | Financiero, Humano Ing. Marketing. | En esta área de marketing es muy importante el manejo de la imagen corporativa y las estrategias que se plantean para la promoción del servicio teniendo como uno de los principales recursos la disponibilidad financiera. |
|--|--|------------------------------------|---|

| Situación Actual | Medida a Tomarse | Recursos | Observación |
|------------------|------------------|----------|-------------|
|------------------|------------------|----------|-------------|

| | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| <i>Carencia métodos de costeo</i> | Implementar un método de costeo | Asesoría en costos | El manejo de un sistema de costos es una herramienta importante para la toma de decisiones en algunos factores competitivos como hasta que punto se puede reducir el costo del servicio para hacer este mas competitivo. |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|

| | | | |
|--|---|-------------------------------|--|
| <i>Técnica de presupuestos inexistente</i> | Elaborar un presupuesto semestral para un mejor manejo y asignación de los recursos | Asesoría Técnica Presupuestal | Permitirá mejorar el manejo y asignación de recursos financieros , teniendo la objetividad para priorizar las necesidades. |
|--|---|-------------------------------|--|

| | | | |
|---|---|----------|--|
| <i>Ausencia de un sistema de información Financieros y de gestión que permitan conocer la situación de la empresa en determinado momento.</i> | Elaboración de un sistema de análisis financiero mediante el cálculo de los principales indicadores financieros y de gestión. | Asesoría | La elaboración de informes que contenga el análisis de los indicadores tanto financieros como de gestión serán de suma importancia para una adecuada toma de decisiones. |
|---|---|----------|--|

Fuente: Humadi Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Es un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo es interpretar de forma lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros permitiendo, verificar la capacidad financiera de la empresa (HUMADI), para cumplir sus obligaciones.

El análisis financiero tradicional, es muy útil para obtener una primera aproximación de lo que está sucediendo en la empresa, analizar los balances históricos de una entidad mediante el uso de índices o razones financieras, con el fin de verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes y de largo plazo.⁴²

Objetivo del análisis:

- Medir la capacidad de crédito
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa
- Estudiar los tipos de financiamiento
- Estudiar las inversiones
- Conocer los resultados de la gestión financiera y cumplimiento de metas.
- Estudiar la situación empresarial con el fin de descubrir el por qué de ciertos síntomas comunes, ya sea insuficiencia de utilidades, inversiones excesivas en activos, exceso de inventarios, insuficiencia de capital.

⁴² Curso Práctico de Análisis Financiero; Juan Lara Álvarez; Segunda Edición; 2007

Existen dos grados fundamentales de estudio, que podemos denominarlos:

- **Simple lectura**

De las partidas expuestas en los estados financieros, se pueden sacar y obtener algunas conclusiones importantes sobre los resultados operacionales y situación financiera de la empresa en sus diferentes aspectos, así por ejemplo podemos observar las utilidades obtenidas en los años respectivos, la conformación de los activos, niveles de deuda y la representatividad del patrimonio entre otros puntos, sin embargo dichas observaciones y conclusiones serán muy generales.

- **Análisis e interpretación**

Se penetra más en la esencia de la empresa tanto en su estática como en su dinámica y mediante porcentajes, razones y comparaciones podemos establecer tendencias de la marcha de la empresa.

Una razón financiera es una relación entre dos cuentas del mismo estado financiero o de dos estados financieros diferentes; para proceder dentro de estas técnicas, es necesario en primer término clasificar y reclasificar en forma adecuada los conceptos y cifras que integran el contenido de los Estados Financieros, a fin de mantener una coherencia en la información sobre la que vamos a trabajar.

Una vez que establecemos el cálculo de las razones financieras y porcentajes, procedemos la comparación con el promedio de la industria o giro del negocio, en Ecuador no tenemos la existencia de estadísticas

confiables y actuales de los índices financieros de la industria por lo que se debe hacer la comparación de comportamientos dentro de la misma empresa o sobre la base de estándares teóricos que ofrecen los textos de administración financiera.

De los elementos proporcionados por el análisis e interpretación de los estados financieros, podremos llegar al conocimiento del porque de los resultados descubriendo los puntos fuertes o débiles de la estructura administrativa y financiera de la empresa.

El análisis de los balances puede ser vertical, horizontal o mediante el uso de razones o índices financieros. El informe financiero de la empresa se ha realizado en base a los datos que constituyen los estados financieros de la empresa y la información complementaria de auxiliares y demás registros que constan en los archivos.

Antes de realizar el respectivo análisis financiero de HUMADI Cía. Ltda., es necesario recalcar que la investigación se realizó en base a documentos (Proformas, Facturas, Cotizaciones, Contratos) que no necesariamente son documentos legales que avalan la validez de las transacciones pues no se contaba con una cultura financiera adecuada con la que se pueda registrar y respaldar correctamente las transacciones.

Para el análisis se adjunta:

- Balance de General Humadi (ANEXOS)⁴³
- Balance de Pérdidas y Ganancias Humadi (ANEXOS)⁴⁴

⁴³ Anexo B-C: Balance General Humadi Cía. Ltda. (2009-2010)

⁴⁴ Anexo D-E: Balance De Pérdidas y Ganancias Humadi Cía. Ltda. (2009-2010)

6.2.1 ANALISIS HORIZONTAL

El análisis Horizontal es un examen dinámico que se ocupa de la variación de los elementos del balance durante los períodos de observación.

El Análisis horizontal que se realizará será sobre las variaciones absolutas y relativas.

6.2.1.1 Balance de General

- **Activo Corriente**

Son aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año, entre estos se encuentra además de caja y bancos las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios.

Los activos corrientes son de gran importancia en toda empresa, puesto que es con ellos que la empresa puede operar, adquirir mercancía, pagar nómina, adquirir activos fijos y pagar sus activos entre otros aspectos.

Así también se puede destacar que el activo corriente es un factor importante del capital de trabajo, toda vez que éste se determina restando el pasivo corriente al activo corriente.

Tabla No.3.6: Activo Corriente 2009-2010

(Análisis Horizontal)

| ACTIVO | 2.009 | 2.010 | VARIACIÓN | % |
|--|--------------|---------------|----------------|---------|
| CORRIENTE | \$ 60.039,10 | \$ 127.615,65 | \$ 67.576,55 | 112,55% |
| DISPONIBLE | \$ 40.884,00 | \$ 96.051,51 | \$ 55.167,51 | 134,94% |
| Caja | \$ 40.334,00 | \$ 12.250,00 | \$ (28.084,00) | |
| Caja Chica | \$ 550,00 | \$ 450,00 | \$ (100,00) | |
| Fondo Rotativo para Operaciones | \$ - | \$ 1.800,00 | \$ 1.800,00 | |
| Bancos | \$ - | \$ 81.551,51 | \$ 81.551,51 | |
| EXIGIBLE | \$ 11.617,16 | \$ 19.290,65 | \$ 7.673,49 | 66,05% |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ 10.828,00 | \$ 18.912,35 | \$ 8.084,35 | |
| Anticipos y prestamos por cobrar a empleados | \$ 897,44 | \$ 675,70 | \$ (221,74) | |
| (-) Provisión Cuentas incobrables | \$ (108,28) | \$ (297,40) | \$ (189,12) | |
| REALIZABLE - INVENTARIO | \$ 4.701,14 | \$ 6.695,90 | \$ 1.994,76 | 42,43% |
| Inventario de Materia Prima | \$ 3.578,14 | \$ 4.566,90 | \$ 988,76 | |
| Inventario Suministros de oficina | \$ 1.123,00 | \$ 2.129,00 | \$ 1.006,00 | |
| PAGOS ANTICIPADOS | \$ 2.836,80 | \$ 5.577,59 | \$ 2.740,79 | 96,62% |
| Administración Tributaria | \$ 256,00 | \$ 358,00 | \$ 102,00 | |
| Anticipo proveedores | \$ 1.982,30 | \$ 3.231,60 | \$ 1.249,30 | |
| ACTIVO DIFERIDO | \$ 598,50 | \$ 1.987,99 | \$ 1.389,49 | |
| Publicidad Prepagada | \$ 598,50 | \$ 1.987,99 | \$ 1.389,49 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Para este análisis es necesario profundizar un poco más en las situaciones que están afectando las cuentas; por ejemplo en las cuentas por cobrar, cuando esta se realizada por tarjetas de crédito se estaba registrando el gasto comisión y la retención como cuentas por cobrar socios, esto debido a que el Boucher se encuentra a nombre de uno de los socios accionistas y no de la empresa situación que está siendo perjudicial para la empresa pues esto influye en las declaraciones fiscales, la cuenta por cobrar del socio al que se encuentra el nombre el Boucher no está reflejada en el balance

debido a que se está cruzando información con las cuentas por pagar pendientes que se tiene con el mismo.

Como se puede observar para el año 2010 existió un incremento del 134,94% en lo que respecta al activo disponible, esto debido al incremento en el volumen de ventas en un 38.51% a través de la aplicación de nuevas técnicas de mercadeo; como son los show rooms, que se los organiza dos veces al año, esta estrategia permite que el cliente y futuro cliente conozca un poco acerca de las alianzas y la calidad de servicio; así también permite visualizar el inmobiliario con el que cuenta.

Cabe recalcar que en el año 2009 HUMADI, se manejaba con una cuenta corriente a nombre de un socio accionista, en el Banco de Rumiñahui la cual fue cerrada debido al deficiente manejo de los fondos por lo que realizo sobregiros que no se alcanzaron a cubrir, al no estar registrada esta cuenta a nombre de la empresas el pago se lo registro como cuenta por pagar socios.

En la actualidad HUMADI, posee una cuenta corriente en el banco del pichincha que es manejada de una mejor manera gracias a un cambio en la administración, que ha implementado ciertas herramientas como la conciliación y la aplicación de nuevas políticas que permiten un mejor y más eficiente manejo de los recursos.

Con respecto al activo Exigible se puede observar que existió un incremento de un aproximado 66,05%, relacionado con el incremento en las ventas, además la administración a planteado la necesidad de impulsar el segmento de ventas de tipo empresarial para lo cual es indispensable trabajar con

crédito, “este tipo de segmento trabaja en su gran mayoría con financiamiento”.⁴⁵

EL incremento en la cuenta del activo realizable sin duda, es el reflejo del incremento en ventas por lo que exige tener un inventario mayor para poder abastecer la demanda aunque se puede recalcar que no es tiene un nivel de stock establecido pues se trabaja bajo pedido mediante las ordenes de salida.

- **Activo no corriente**

Son activos que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en el año, pues son de difícil liquidación en el corto plazo, estos activos están más bien destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa.

(Tabla Activo no Corriente 2009-2010 Ver Pág. Siguiete)

⁴⁵ Datos obtenidos de estudio de mercado realizado en Julio del 2010 por Mayra Figueroa Egresada de la Facultad de Marketing de la Universidad Tecnológica Equinoccial

Tabla No.3.7: Activo no corriente 2009-2010
(Análisis Horizontal)

| | 2009 | 2010 | VARIACIÓN | % |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 59.899,47 | \$ 133.262,07 | \$ 73.362,60 | 122,48% |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ 69.466,40 | \$ 146.172,00 | \$ 76.705,60 | 110,42% |
| Maquinaria y Equipo | \$ 20.304,40 | \$ 33.983,00 | \$ 13.678,60 | |
| Equipo de computación | \$ 8.231,00 | \$ 8.231,00 | \$ - | |
| Vehículo | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ - | |
| Muebles y Enseres | \$ 20.983,00 | \$ 80.909,00 | \$ 59.926,00 | |
| Muebles de oficina | \$ 6.221,00 | \$ 7.937,00 | \$ 1.716,00 | |
| Equipo de Oficina | \$ 6.727,00 | \$ 8.112,00 | \$ 1.385,00 | |
| | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | | | | |
| DEPRECIACIONES | \$ (9.566,93) | \$ (19.267,93) | \$ (9.701,00) | 101,40% |
| (-)Depreciación acumulada Maquinaria y Equip | \$ (2.030,44) | \$ (5.428,74) | \$ (3.398,30) | |
| (-)Depreciación equipo de computación | \$ (2.743,39) | \$ (2.743,39) | \$ - | |
| (-) Depreciación Vehículo | \$ (1.400,00) | \$ (1.400,00) | \$ - | |
| (-) Depreciación muebles y enseres | \$ (2.098,30) | \$ (8.090,90) | \$ (5.992,60) | |
| (-) Depreciación muebles de oficina | \$ (622,10) | \$ (793,70) | \$ (171,60) | |
| (-) Depreciación Equipo de Oficina | \$ (672,70) | \$ (811,20) | \$ (138,50) | |
| | | | | |
| | | | | |
| CARGOS DIFERIDOS | | \$ 6.358,00 | \$ 6.358,00 | 100,00% |
| Gastos de constitución | \$ - | | | |
| Gastos de Organización | \$ - | | | |
| Gastos de investigación de mercado | \$ - | \$ 1.034,00 | \$ 1.034,00 | |
| Gastos de instalación y adecuación | \$ - | \$ 5.324,00 | \$ 5.324,00 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Esta cuenta ha tenido un notable incremento debido a la adquisición que se realizó el año 2010, de maquinaria y equipo, muebles y enseres, muebles de oficina, etc. para un mejor desempeño de la entidad mediante diversas formas de financiamiento como préstamo a los socios.

Con respecto a los cargos diferidos se puede observar que en el primer año, no se registro cargo por constitución, esto debido a que todos los tramites se los realizo por una cantidad de \$80 dólares ; cantidad que no se la registro pues se considero un valor no representativo para ser amortizado, en año 2010 se registra lo que respecta a gastos de publicidad y adecuación pues

en este año se trata de iniciar sus labores de una manera un poco más técnica que requirió de estos dos gastos , que a su vez permitirá obtener beneficios económicos en los siguientes periodos.

- **Pasivo Corriente**

El pasivo es un componente de la estructura financiera muy importante de toda empresa pues es el pasivo la principal fuente de financiamiento del capital de trabajo que requiere la empresa para operar, por lo que empresa debe administrar muy bien sus pasivos.

Reflejan las obligaciones de la empresa que deben ser cubiertas en un plazo de un año, es decir se espera liquidaras en el ciclo normal. Los pasivos corrientes son por lo general una fuente de financiamiento de bajo costo financiero.

Tabla No.3.8: Pasivo Corriente 2009-2010
(Análisis Horizontal)

| | 2009 | 2010 | VARIACIÓN | % |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| PASIVO CORRIENTE | \$ 43.058,69 | \$ 55.664,04 | \$ 12.605,35 | 29,27% |
| Obligaciones Fiscales | \$ 5.876,20 | \$ 4.234,00 | \$ (1.642,20) | |
| Obligaciones IESS | \$ 1.987,00 | \$ 1.534,00 | \$ (453,00) | |
| Obligaciones Municipales | \$ 264,00 | \$ 509,91 | \$ 245,91 | |
| Obligaciones Trabajadores | \$ 1.708,49 | \$ 2.532,00 | \$ 823,51 | |
| Cuentas por Pagar proveedores (C/P) | \$ 30.343,00 | \$ 40.054,13 | \$ 9.711,13 | |
| Beneficios Sociales | \$ 2.880,00 | \$ 4.800,00 | \$ 1.920,00 | |
| Obligaciones Bancarias (C/P) | \$ - | | \$ - | |
| Sobregiros bancarios (C/P) | | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

El incremento de esta cuenta es del 29,27%, no es un porcentaje de mucha variación pero se encuentra acorde a la situación de incremento de ventas de la empresa como lo indican las cuentas por pagar a proveedores que se incrementa en aproximadamente un 32% del 2009 al 2010.

- **Pasivo No Corriente**

Está representado por los adeudos cuyo vencimiento sea posterior a un año, o ciclo normal de las operaciones en el caso de que sea mayor.

Tabla No. 3.9: Pasivo No Corriente 2009-2010
(Análisis Horizontal)

| | 2009 | 2010 | VARIACIÓN | % |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| NO CORRIENTES | \$ 32.411,37 | \$ 86.828,16 | \$ 54.416,79 | 167,89% |
| OBLIGACIONES LARGO PLAZO | \$ 16.660,37 | \$ 65.199,83 | \$ 48.539,46 | 291,35% |
| Obligaciones Bancarias (L/P) | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Prestamos Socios (L/P) | \$ 16.660,37 | \$ 65.199,83 | \$ 48.539,46 | |
| DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS | \$ 15.751,00 | \$ 21.628,33 | \$ 5.877,33 | 37,31% |
| Ingresos cobrados por anticipado | \$ 15.751,00 | \$ 21.628,33 | \$ 5.877,33 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Esta cuenta se incrementa en un 167,89% , esto debido principalmente a la variación en las cuentas por pagar a largo plazo Socios , incremento necesario que permitió el financiamiento de la compra activos fijos.

Por otra parte se puede observar que la empresa está trabajando con ingresos cobrados por anticipado de algunos eventos, es por ello que se

registra en ciertos meses mayor liquidez que otros meses , especialmente los meses de julio, noviembre, diciembre y enero que son los meses vísperas a los de mayor ventas registrados.⁴⁶

- **Patrimonio**

El patrimonio está conformado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales esta puede cumplir sus fines⁴⁷.

Tabla No.3.10: Patrimonio 2009-2010
(Análisis Horizontal)

| | 2009 | 2010 | VARIACIÓN | % |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| PATRIMONIO | \$ 44.468,51 | \$ 118.385,51 | \$ 73.917,00 | 166,22% |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ - | |
| Capital accionario | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ - | 0,00% |
| RESERVAS | \$ 200,00 | \$ - | \$ (200,00) | |
| Reservas legales | \$ 200,00 | | \$ (200,00) | -100,00% |
| RESULTADOS | \$ 43.868,51 | \$ 117.985,51 | \$ 74.117,00 | 70,42% |
| Utilidad presente ejercicio | \$ 43.868,51 | \$ 74.762,15 | \$ 30.893,64 | |
| Utilidad retenidas año anteriores | \$ - | \$ 43.223,36 | \$ 43.223,36 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

⁴⁶ Fuente : Entrevista Jefe Administrativo y de Ventas (Sra. Diana Mogollón , Sr. Hugo Quishpe).

⁴⁷ www.rincondelvago.com/concepto-de-patrimonio.html; 1998

La variación del patrimonio está reflejada en un 166,22%, esto relacionado a; la cuenta de reserva legal que no excede el 50% del capital suscrito y pagado como la ley lo indica, así también en la cuenta de resultados se observa un incremento de la utilidad del ejercicio en un 70.42 % para el 2010 con respecto al 2009, esto debido al incremento de las ventas y el mejoramiento en el manejo de las cuentas de la empresa, así como también la reinversión de la utilidad del año anterior por decisión de los socios de la empresa.

6.2.1.2 Balance de Pérdidas y Ganancias

Tabla No.3.11. Ingreso por Ventas 2009-2010

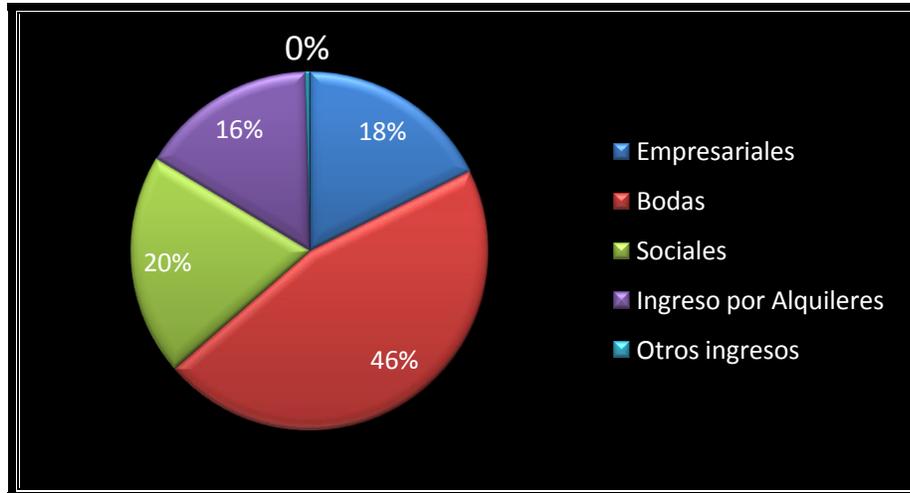
(Análisis Horizontal)

| | 2.009,00 | 2.010,00 | VARIACION | % |
|---------------------------------|------------|------------|------------|--------|
| Ingreso por Servicio de Eventos | 307.171,10 | 425.463,86 | 118.292,76 | 38,51% |
| Empresariales | 54.202,60 | 93.485,00 | | |
| Bodas | 141.228,00 | 187.519,20 | | |
| Sociales | 61.392,50 | 73.671,00 | | |
| Ingreso por Alquileres | 49.114,00 | 68.445,66 | | |
| Otros ingresos | 1.234,00 | 2.343,00 | | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

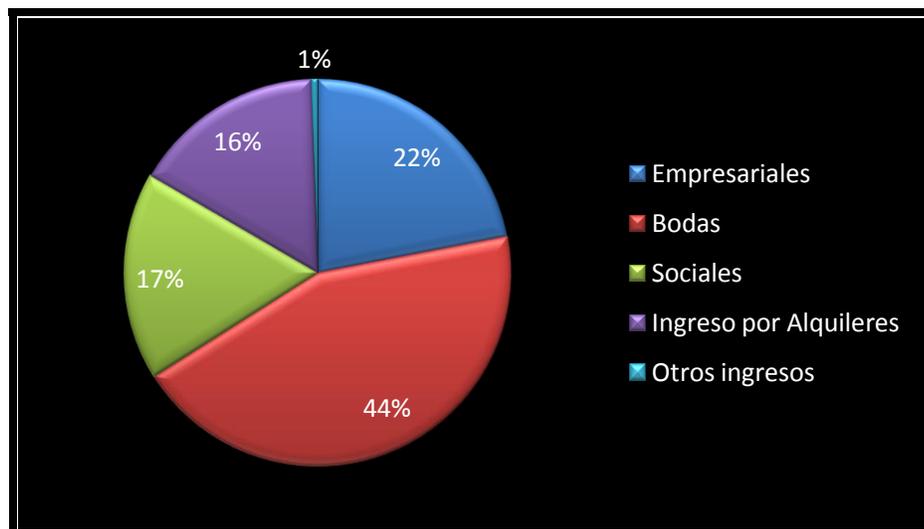
El incremento de las ventas para el 2010 es de un 38.5%, incremento considerable en los ingresos de la operatividad de la empresa, por lo que se puede considerar una reinversión para un mejor abastecimiento de recursos esto gracias al incremento en la demanda de nuestros servicios y el impulso que se ha dado a la línea de servicio del segmento empresarial.

Gráfico No.3.3: Participación ventas 2009



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Gráfico No.3.4: Participación ventas 2010



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Como se puede observar en los gráficos, los eventos con mayor requerimiento son las bodas (46% y 44%), seguido de los eventos empresariales (18% y 22%) y Eventos Sociales (20% y 17%), se ha mantenido los porcentajes de ventas por segmento de servicio que oferta HUMADI con una leve variación del 2,5% aproximadamente de año a año, por tipo de servicios.

Tabla No.3.12: Ventas – Costo y Utilidad Bruta 2009-2010
(Análisis Horizontal)

| | 2.009 | 2.010 | VARIACION | % |
|-----------------------------|--------------|--------------|-------------|--------|
| COSTO DE OPERACIONES | (154.958,24) | (190.101,88) | (35.143,64) | 22,68% |
| Costos Directos | 120.988,00 | 148.439,00 | | |
| Costos Indirectos | 33.970,24 | 41.662,88 | | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Gráfico No. 3.5: Variación Anual Ventas- Costo - Utilidad



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Los costos se han incrementado en un 22,68% del año 2009 al 2010; relación directa con el incremento de ventas, representa un aproximado del 45% del porcentaje de ventas.

Gráfico No. 3.6: Variación Anual Gatos - Utilidad
(Análisis Horizontal)



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

La variación de gastos ha sido de un 42,13%, relacionada directamente por las ventas y las compras de activos fijos (depreciación).

La utilidad a tenido una variación positiva pues se ha incrementado en un 69,95%, gracias a la promoción de el segmento empresarial que ha permitido elevar las ventas.

Nota : Se ha detectado el registro inadecuado de las depreciaciones de algunos activos fijos como muebles y enseres , pues al estar directamente relacionada esta cuenta con las ventas debería registrarse como gasto de ventas.

A continuación se muestra un cuadro resumen de la variación en las distintas cuentas del balance de pérdidas y ganancias

6.2.2 ANALISIS VERTICAL

Este enfoque involucra la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en una misma época, para la cual se debe tomar un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados y definir una cifra base para hacer las comparaciones generalmente: total ventas, total de activos o total de pasivo y patrimonio.

6.2.2.1 Balance General

Los porcentajes calculados para HUMADI, por si solos no permiten conocer la situación de la empresa por lo que se ha realizado un análisis de comparación con La Mansión del Deán una, empresa similar en capacidad y volumen de operaciones.

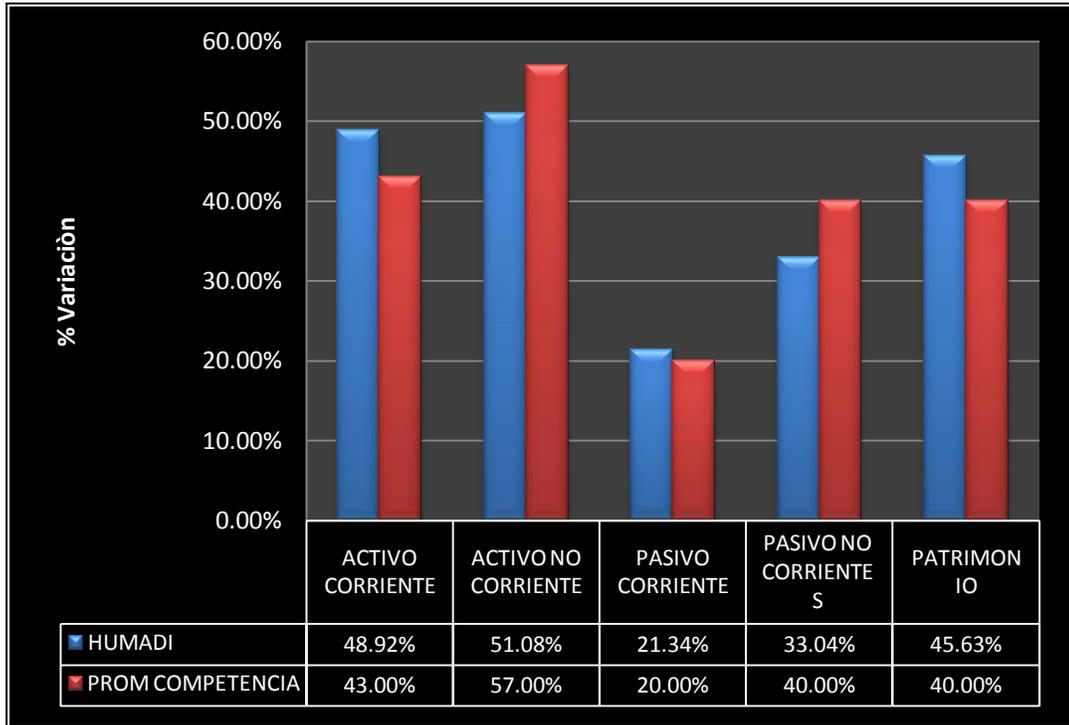
Tabla No.3.13: Balance General 2010
(Análisis Vertical)

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------------------------|-------------|---------------|
| BALANCE GENERAL | | | | | |
| DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 | | | | | |
| ANALISIS VERTICAL | | | | | |
| ACTIVO | % | Promedio Comp. | PASIVO | % | Promedio Ind. |
| CORRIENTE | 49% | 43,00% | CORRIENTE | 21% | 20% |
| DISPONIBLE | | | | | |
| EXIGIBLE | | | NO CORRIENTES | 33% | 40% |
| REALIZABLE - INVENTARIO | | | OBLIGACIONES LARGO PLAZO | | |
| PAGOS ANTICIPADOS | | | DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS | | |
| | | | PATRIMONIO | 46% | 40% |
| | | | | | |
| NO CORRIENTE | 51% | 57,00% | | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | | | |
| DEPRECIACIONES | | | | | |
| CARGOS DIFERIDOS | | | TOTAL PASIVO | | |
| | | | TOTAL PATRIMONIO | | |
| TOTAL ACTIVOS | 100,00% | 100,00% | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 100% | 100% |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda. ; La Mansión del Deán.

La composición del activo de HUMADI Cía. Ltda., por la naturaleza de la empresa de servicios posee una gran representatividad en los Activos no corrientes, así, si comparamos a HUMADI con uno de sus principales competidores como lo es La Mansión del Deán podemos observar que la composición de los activos son similares, con una variación de un 7% en los corrientes y no corrientes, lo que nos permite saber que se encuentra dentro de una situación normal en relación a su entorno.

**Gráfico No. 3.7: Comparación Balance General
(Humadi – Competencia)**



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda. ; La Mansión del Deán.

HUMADI Cía. Ltda. ha tratado de mantener su nivel de liquidez y solvencia, por otro lado Mansión del Deán, ha direccionado más sus estrategias a la solvencia de la empresa.

6.2.2.2 Balance de Pérdidas y Ganancias

A continuación se realiza una comparación del Los Balances de Pérdidas y Ganancias entre HUMADI y la Competencia (La Mansión del Deán).

Tabla No.3.14: Balance de Pérdidas y Ganancias 2010

(Análisis Vertical)

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | | | |
|--|------------------|------------------|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| DEL 1 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 | | | |
| EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS | | | |
| ANALISIS VERTICAL | | | |
| | 2010 | VARIACION | PROMED. COMP |
| VENTAS | 425.463,86 | 100% | 100,00% |
| COSTO DE OPERACIONES | (190.101,88) | 45% | 40,00% |
| UTILIDAD BRUTA | 235.361,98 | 55% | 60,00% |
| GASTOS | (118.088,02) | 28% | 32,00% |
| Gastos Administrativos | 53.226,83 | | |
| Gastos de Ventas | 64.861,19 | | |
| UTILIDAD OPERACIONES | 117.273,96 | 28% | 28,00% |
| MOVIMIENTOS FINANCIEROS | - | 0% | 2,00% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACION | 117273,9609 | 28% | 26,00% |
| IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES | (42.511,81) | 10% | 10,00% |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 74.762,15 | 18% | 16,00% |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda. ; La Mansión del Deán

Se puede determinar mediante el análisis que la HUMADI está experimentando costos más elevados que los que refleja, *La Mansión del Deán*, por otra parte los gastos son menores a los incurridos por la competencia, cabe recalcar que a pesar de que esta comparación se realizan con empresas similares, se puede deber la variación en los gastos

debido a la cantidad de personal que la competencia posee por lo que incurren en mayores gastos, así también se puede agregar que HUMADI es una empresa relativamente nueva con apenas dos años en el mercado como una empresa consolidada por lo que la experticia de la otra empresa le ha permitido alcanzar una mejor utilidad en operacional.

6.2.3 INDICES FINANCIEROS O RAZONES FINANCIERAS

Los índices financieros o también conocidos como razones financieras, son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas, bien sea del Balance General y/o del Estado de Resultados , los resultados si se los obtiene de manera individual no tiene mayor significado , pues solo al relacionarlos unos con otros de años anteriores o con los de empresas del mismo sector se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

(Tabla resumen de las principales Razones Financieras Ver Pág. Siguiete)

Tabla No3.15: Resumen de las principales Razones Financieras

| Razones de Liquidez | | |
|---------------------------|---|--|
| RAZÓN | CÁLCULO | QUÉ MIDE |
| Razón Liquidez | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | El grado en que una Organización puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo. |
| Prueba Ácida | $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios. |
| Solvencia | $\frac{\text{Total activo}}{\text{Total Pasivo}}$ | El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones a recurriendo a sus bienes y propiedades. |
| Capital de Trabajo | $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ | Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación. |
| Liquidez Inmediata | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$ | El grado que una Organización puede cumplir con sus obligaciones |
| Razones de Apalancamiento | | |
| Apalancamiento Financiero | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$ | El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios. |
| Endeudamiento | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$ | El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores. |
| Propiedad | $\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total}}$ | Refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del |

| Activo | | total de los activos. |
|---------------------------------------|---|---|
| Razones de Actividad y Gestión | | |
| RAZÓN | CÁLCULO | QUÉ MIDE |
| Rotación de Activo fijo | $\text{Ventas} / \text{Activo fijo}$ | La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y la maquinaria. |
| Rotación de total de activos | $\text{Ventas} / \text{Activo total}$ | El hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de Activos invertidos. |
| Rotación de cuentas por cobrar. | $\text{Ventas anuales a crédito} / \text{Ctas por cobrar}$ | El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito. |
| Plazo promedio de cobranza | $\text{Cuentas por cobrar} / \text{Total de ventas} / 365 \text{ días}$ | (en días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito. |
| Razones de Rentabilidad | | |
| Margen bruto | $\text{Ventas menos el costo de productos vendidos}$ | El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad. |
| Margen operacional | Utilidad antes de intereses e impuestos (UAII) | Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses. |
| Margen neto | $\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$ | Utilidad después de impuestos por dólar de ventas. |
| Rendimiento sobre capital contable | $\text{Utilidad neta} / \text{Capital contable total}$ | Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa. |

(ROE)

| | | | |
|--------------------------------------|-------|------------------------------|--|
| Rendimiento sobre Activo total (ROA) | sobre | Utilidad neta / Activo total | Utilidad después de impuestos por dólar de Activo; esta razón también se llama rendimiento sobre la inversión (ROI). |
|--------------------------------------|-------|------------------------------|--|

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: VIDAURRI AGUIRRE Héctor Manuel, Matemática Financiera

miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo, es decir permite determinar la capacidad de la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo, en consecuencia mientras mayor sea el cociente mayor serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo, lo que nos es de gran utilidad ya que permite establecer un criterio de cómo se encuentra la liquidez de la empresa, teniendo en cuenta la estructura corriente⁴⁸.

Los indicadores de Liquidez más utilizados son:

6.2.3.1.1 Capital de Trabajo

Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación , indica el valor que le quedaría a la empresa , representado en efectivo u otro pasivo corriente , después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en caso de que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Este indicador es de gran interés pues permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

⁴⁸ ORTIZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico

El capital de trabajo neto no es una razón, constituye un indicador financiero y se obtiene mediante la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Entre mayor sea la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, mayor será la liquidez, sin embargo, el empresario debe comprender que el capital de trabajo no debe ser demasiado grande, porque le puede significar tener recursos ociosos, pero tampoco debe ser demasiado pequeño ya que puede significar problemas para el desarrollo de la actividad del negocio.

Cabe recalcar que el capital de trabajo neto varía considerablemente de una empresa a otra, dependiendo del proceso de producción y de la política de ventas, entre otros factores.

El nivel de capital de trabajo neto de una empresa deberá tener las siguientes características básicas:

- Ser positivo
- Mantener un crecimiento año tras año, siempre y cuando esté ubicado en un rango de índice corriente de 1,5 a 2,5.

Tabla No.3.16: Capital de Trabajo Humadi

CAPITAL DE TRABAJO

Año 1 (2009) 60.039,10 – 43.058,69 \$ 16.980,41

Año 2 (2010) 127.615,65 – 55.664,04 \$ 71.951,61

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Analizando el capital de trabajo neto que es de \$16.980,41 para el 2009 y \$71.951,61 para el 2010; podemos observar un notable incremento y mediante el análisis se puede notar que los niveles del activo corriente son suficientes para manejarse adecuadamente en sus operaciones, la variación de año a año se presenta debido al diferente trato que se le ha dado al flujo de efectivo en el año 2009 y para el 2010, pues se adoptaron nuevas políticas de control que permita un registro adecuado y veraz de esta cuenta.

Se puede concluir que la empresa tiene un buen nivel de capital de trabajo lo que permite un trabajo óptimo, para el 2011 el incremento es evidente, pudiendo considerar a este para inversiones que beneficien a la empresa de tal manera que se aproveche al máximo este recurso y no mantenerlo ocioso.

6.2.3.1.2 Razón Corriente

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Esta razón es buena medida de la capacidad de pago del negocio, mientras más líquido sea el activo corriente más significativo es el resultado.

Para sus análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos y pasivos corrientes, en términos de su posibilidad de conversión en dinero y la exigibilidad según la fecha de vencimiento de las obligaciones corrientes.

Un índice alto indica rotación lenta del capital de trabajo y acumulación de recursos ociosos, lo cual puede afectar la rentabilidad del negocio.

Cuando se dispone de información sobre índices de empresas que pertenecen al giro del negocio de la empresas que se esta analizando, será necesario realizar una comparación con el promedio de las mismas.

Se dice que una razón corriente ideal puede ser de 1.5 a 2.5 veces; o sea que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1.5 o 2.5 dólares como respaldo. Un comportamiento favorable de este índice debe mostrar tendencia creciente hasta ubicarse en este rango estándar antes mencionado de 1.5 a 2.5.

Tabla No.3.17: Razón Corriente Humadi

| RAZÓN CORRIENTE | | |
|------------------------|-------------------------------|------|
| Año 1 (2009) | $\frac{60.039,10}{43.058,69}$ | 1,39 |

| | | |
|--------------|-------------------|------|
| Año 2 (2010) | <u>127.615,65</u> | 2,29 |
| | 55.664,04 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Esta razón nos permite conocer que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene \$1.39 dólares como respaldo en el 2009 y \$2,29 dólares en el 2010, la tendencia a incrementarse para el 2010; se debe al incremento de los activos corrientes ya sea por el incremento en ventas, mientras que en la cuenta de pasivos corrientes no ha existido una variación tan significativa.

6.2.3.1.3 Razón Ácida o índice de prueba ácida

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes, es decir sin tomar en cuenta la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido por la cuenta por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber diferente a los inventarios.

$$\text{RAZÓN ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO} - \text{GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Esta razón es una medida más exigente sobre la liquidez del negocio.

Una razón ideal puede ser de 1 a 1.5 o sea que por cada dólar que se debe en corto plazo se tiene 1 o 1.5 dólares de activos fácilmente convertibles en efectivo, un comportamiento favorable de este índice debe mostrar una tendencia creciente.

Tabla No.3.18: Razón Ácida Humadi

| RAZÓN ÁCIDA | | |
|--------------|---------------------------------------|------|
| Año 1 (2009) | <u>45.585,14</u> <u>43.058,69</u> | 1,06 |
| Año 2 (2010) | <u>115.342,16</u> <u>55.664,04</u> | 2,07 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

El análisis de esta razón muestra que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene \$ 1,06 dólares en el 2009 y \$2,70 dólares, para el 2010 ; de activos fácilmente convertibles en efectivo, lo que indica que existe un muy buen nivel de conversión inmediata de los activos corriente más líquidos.

6.2.3.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

Permiten medir la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan.

Las cuentas de activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir entre más rápido se conviertan en efectivo.

6.2.3.2.1 Rotación de Cuentas por Cobrar

Permite medir con qué rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de cuentas por cobrar, nos dan una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.

ROTACION CUENTAS POR COBRAR

$$= \frac{\text{VENTAS ANUALES A CRÉDITO}}{(\text{CUENTAS POR COBRAR AÑO ANTERIOR} + \text{CUENTAS POR COBRAR ULTIMO AÑO})/2}$$

En el caso que solo se disponga de datos de un año, el denominador de la fórmula se sintetiza en las cuentas por cobrara del balances respectivo.

Con esta razón se podrá conocer el tiempo que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar los plazos que la empresa concede al cliente, por lo tanto proporciona información para evaluar la calidad de los clientes que se tiene.

Si existe un alto índice de rotación, indica que existe una política de cobros estricta o clientes que pagan oportunamente, mientras que un resultado bajo podría ser el resultado de mantener un cierto número de cuentas de difícil

cobro, también es posible que se esté utilizando el crédito para generar ventas.

Un comportamiento favorable de este índice debe mostrar una rotación creciente, hasta lograr minimizar el atraso en los cobros, lo cual se puede visualizar de mejor manera con el índice de plazo medio de cobros.

Tabla No.319: Rotación de Cuentas por Cobrar Humadi

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR

| | | |
|---------------|------------------|------|
| Año 1 | <u>76.792,98</u> | 7,09 |
| (2009) | 10.828,00 | |
| Año 2 | <u>85.092,77</u> | 4,5 |
| (2010) | 18.912,35 | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Como se puede observar en los resultados de esta razón podemos notar la variación en la relación del año 2009 al 2010 (7,09 y 4,5 respectivamente), pues se ha disminuido la rotación de de cuentas por cobrar lo que insinúa una el incremento de las cuentas a crédito y deficiente políticas de cobros.

6.2.3.2.2 Plazo medio de Cobros

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.

$$PLAZO MEDIO DE COBROS = \frac{360}{ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR}$$

Este indicador depende de la política de venta a crédito, así por ejemplo si la empresa concede un plazo de treinta días, entonces ese será el referencial para comparar con el índice calculado y podrá determinar los días de atraso en la recaudación.

Un resultado óptimo sería el tener el mínimo número de días de atraso en los cobros, esté mínimo se lo debe considerar hasta un margen del 10% de días, entre el resultado obtenido y el estándar, así se podría aceptar como algo normal un rango de seis días de atraso, para un estándar de sesenta días de crédito.

El número de días bajo quiere decir una rápida recuperación de las deudas de los clientes, y por el contrario un número alto representaría una lenta recuperación y problemas de liquidez.

Tabla No.3.20: Plazo medio de Cobros Humadi

PLAZO MEDIO DE COBROS

| | | |
|---------------------|--------------------|----|
| Año 1 (2009) | $\frac{360}{7,09}$ | 51 |
| Año 2 (2010) | $\frac{360}{4,5}$ | 80 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

No existe una gestión de cobros adecuada, en el 2009 se tarda en recuperar la deuda unos 51 días para un plazo estándar de 30 días que la empresa otorga y para el 2010 la empresa amplía su plazo de créditos que se otorgan a un estándar de 60 días, con un plazo medio de cobros de 80 días aun el plazo alto manteniendo el mismo plazo de recuperación para los dos años.

6.2.3.2.3 Rotación de Cuentas por pagar

Permite medir con qué rapidez se liquidan las obligaciones con proveedores. Al relacionar las compras a crédito con el saldo promedio de cuentas por pagar, nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.

ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR

$$= \frac{\text{COMPRAS ANUALES A CREDITO}}{\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR AÑO ANTERIOR} + \text{CUENTAS POR PAGAR ULTIMO AÑO}}{2}}$$

Tabla No.3.21: Rotación de Cuentas por Pagar Humadi

| ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|------|
| Año 1 (2009) | $\frac{69.731,21}{30.343,00}$ | 2,30 |
| Año 2 (2010) | $\frac{85.545,85}{40.054,13}$ | 2,14 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

6.2.3.2.4 Plazo promedio de pago

Mide el número de días que en promedio empresa para cancelar sus obligaciones con proveedores.

$$\text{PLAZO MEDIO DE PAGO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR}}$$

Depende de las políticas de compras a crédito, así por ejemplo si la empresa tiene un estándar promedio de plazo de noventa días, entonces este, será el referencial para comparar con el índice calculado y podrá determinar los días de atraso en la recaudación.

Tabla No.3.22: Plazo Medio de Pagos Humadi

ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR

| | | |
|--------------|--------------------|-----|
| Año 1 (2009) | $\frac{360}{2,30}$ | 157 |
| Año 2 (2010) | $\frac{360}{2,14}$ | 169 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

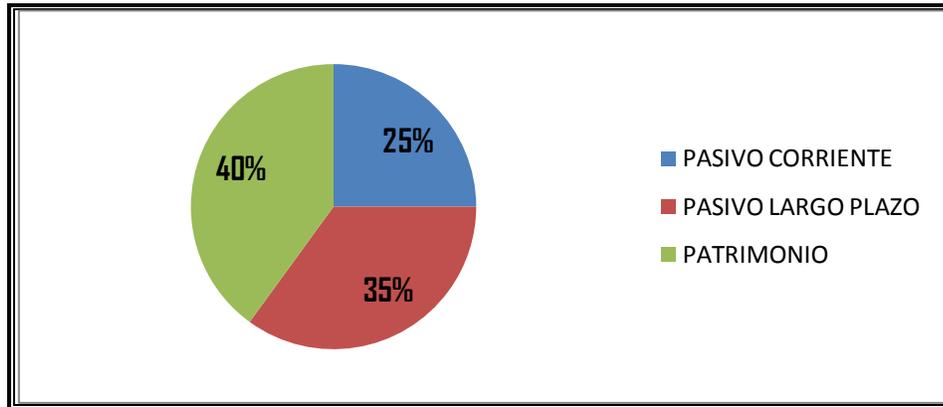
Para el primer año tenemos un estándar de plazos de créditos por 90 días, mostrando así que el tiempo que la empresa demora en cancelar saldar este crédito es de aproximadamente 157 días; mientras que para un plazo estándar de 120 días para el 2010, la empresa tiene un plazo medio de pago de 168,56 días.

Al relacionar las cuentas por pagar con las cuentas por cobrar, es bastante favorable para la entidad en lo que respecta a las cuentas por pagar pues se está recuperando de maneras más eficiente que al momento de cancelar una deuda, por otra parte el plazo medio de pago que es relativamente alto puede ocasionar problemas con los proveedores.

6.2.3.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Estas razones miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo.; una composición adecuada de los pasivos y patrimonio de una empresa, estaría dado así:

Gráfico No. 3.8: Óptima Composición del Pasivo



Fuente: Cursos Practico de Análisis Financiero; Juan Lara
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

6.2.3.3.1 Razón de Endeudamiento Total

Mide la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos de la empresa.

$$RAZON DE ENDEUDAMIENTO = \frac{PASIVO TOTAL}{ACTIVO TOTAL}$$

Esta razón ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total; una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

Una empresa que tenga una buena rotación de sus activos corrientes, puede tolerar un endeudamiento mayor que otra cuya rotación sea menor.

Se considera que un endeudamiento del 60% es manejable, es decir, que de cada \$100 que la empresa tiene en sus activos se adeudan \$60, un

endeudamiento menor a este muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones y un endeudamiento mayor que muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más fondos, en especial en épocas de falta de liquidez en el sector bancario.

Tabla No.3.23: Razón de Endeudamiento Humadi

| ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR | | |
|----------------------------|---------------------------------|------|
| Año 1 (2009) | $\frac{75.470,06}{119.938,57}$ | 0,63 |
| Año 2 (2010) | $\frac{142.492,20}{255.553,71}$ | 0.56 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

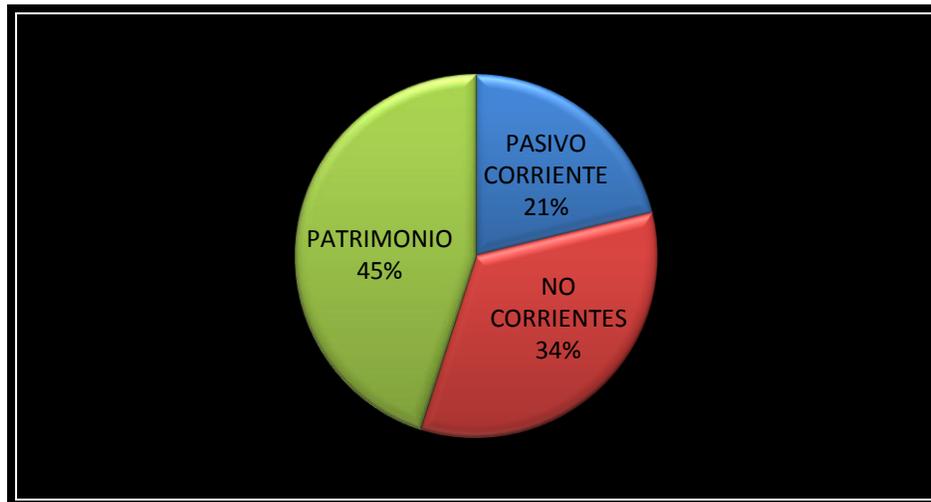
Como se puede observar los niveles de endeudamiento de los dos años son razonables, a continuación un análisis por año, la variación principalmente se concentra en el pasivo corriente y patrimonio.

Gráfico No.3.9: Composición del Pasivo 2009



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
 Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Gráfico No.3.10: Composición Pasivo 2010



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
 Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Los niveles de endeudamiento que se muestran son manejables es decir que por cada \$100 dólares que la empresa tiene en sus activos se adeudan \$63 en el año 2009 y \$56 en el 2010, permitiéndole la disposición para contraer financiamiento.

6.2.3.3.2 Razones de pasivo a largo plazo a patrimonio

Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa, se utiliza a menudo para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa.

Las empresas con gran cantidad de activos fijos y flujos de caja estables tienen razones altas de deuda de largo plazo a patrimonio, en tanto que otras con menor concentración de capital, usualmente tienen razones más bajas.

$$RAZON PASIVO L/P = \frac{PASIVO LARGO PLAZO}{PATRIMONIO}$$

Una relación de 0.5 a 1 se considera aceptable, mientras que un resultado más alto implicaría que la empresa esté trabajando así exclusivamente con recursos de terceros, mostrando una reducida participación de los propietarios en el financiamiento.

Tabla No.3.24: Razón Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio Humadi

RAZON PASIVO LARGO PLAZO

| | | |
|-------------------------|--------------------------------|------|
| Año 1 (2009) | $\frac{32.411,37}{44.468,51}$ | 0,73 |
| Año 2 (2010) | $\frac{86.828,16}{118.385,51}$ | 0,73 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Como es evidente tanto para el año 2009 como para el 2010, la empresa se encuentra financiada por terceros en un 73% respectivamente por terceros, mostrando una alta participación de los propietarios en el año 2010 y la reinversión de utilidades.

6.2.3.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Estas razones permiten medir la capacidad del negocio para generar utilidades, dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Los indicadores de rentabilidad más comúnmente utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios.

6.2.3.4.1 Rentabilidad sobre ventas

También conocido como Margen Neto de Utilidad, muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo, para conocer si

el porcentaje de utilidad neta sobre ventas obtenido por la empresa es bueno, conviene compararlo con el de otras empresas del mismo sector.

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} * 100$$

Muestra que la utilidad sobre las ventas que se ha obtenido en cada uno de años ha sido de 14,35% para el 2009 y 17,57% para el 2010.

Tabla No.3.25: Margen Neto de Utilidad Humadi

| MARGEN NETO DE UTILIDAD | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------|
| Año 1 (2009) | $\frac{44.068,517}{307.171,10} * 100$ | 14,35 |
| Año 2 (2010) | $\frac{74.762,15}{425.463,86} * 100$ | 17,57 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

6.2.3.4.2 Rentabilidad Sobre Activos

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ ACTIVOS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL} * 100$$

Tabla No.3.26: Rentabilidad sobre Activos Humadi

| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS | | |
|----------------------------|--------------------------------------|-------|
| Año 1 (2009) | $\frac{44.068,51}{119.938,57} * 100$ | 36,74 |
| Año 2 (2010) | $\frac{74.762,15}{255.553,71} * 100$ | 29,25 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Indica el porcentaje de utilidad neta que ha logrado con la inversión total en el negocio; así se puede observar que para el 2009 es de 36,74% y para el 2010 del 29,25%, es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada cien dólares que tiene invertidos en sus activos, es de \$36,74 y \$29,25 dólares respectivamente, se puede concluir que se debe aprovechar de una mejor manera los recursos con los que se cuenta, de tal forma que se puede incrementar la utilidad.

6.2.3.4.3 Rentabilidad sobre el patrimonio

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo, indica la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio, es importante conocer el rendimiento sobre el patrimonio para compararlo con el rendimiento de otras inversiones.

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ EL\ PATRIMONIO = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} * 100$$

Tabla No.3.27: Rentabilidad sobre el Patrimonio

| RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Año 1 (2009) | $\frac{44.068,51}{44.468,51} * 100$ | 99,10 |
| Año 2 (2010) | $\frac{74.762,15}{118.385,51} * 100$ | 63,15 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquín Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

La rentabilidad sobre el patrimonio obtenida para el 2009 es de 99,10% y de 63,15% para el 2010, lo que indica la utilidad por cada cien dólares invertidos

en el patrimonio se ha generado una utilidad del \$99,10 y \$63,15 dólares respectivamente.

6.2.4 ANÁLISIS ESTRATEGICO FINANCIERO

“El análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras. El valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa.”⁴⁹; es de suma importancia pues es una directriz de para conocer el estado de la empresa, utilizando aspectos del análisis financiero como oferentes externos de capital, el manejo de la liquidez y la rentabilidad.

Tabla No. 3.28: FODA Financiero Humadi Cía. Ltda.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Posee un buen capital de trabajo que le permite operar con normalidad. | <ul style="list-style-type: none">• Inversiones a realizarse para que permitan reducción de gastos e incremento de la operatividad. |
| <ul style="list-style-type: none">• Su nivel de liquidez es bastante bueno. | <ul style="list-style-type: none">• Implementación de nuevas herramientas a través del proyecto que permita la generación de información necesaria para tomar decisiones. |
| <ul style="list-style-type: none">• Buen nivel de recuperación de cartera en relación al nivel de cuentas por pagar. | |
| <ul style="list-style-type: none">• Nivel de endeudamiento del 56% | <ul style="list-style-type: none">• Aplicación de estrategias en diferentes áreas de la empresa que permitan un mejor manejo de los |

⁴⁹Fuente: J. Fred Weston

Fuente : Analisis Estrategico del Negocio; Ediciones Universitarias de Valparaíso; Carlos de Carlos Stoltze, 2004

para el 2010 bastante razonable. y óptimo para contraer obligaciones

- **Niveles de rentabilidad buenos que muestran un aprovechamiento razonable de la inversión.**
- **Aproximadamente el 65% de las ventas se las pacta sin créditos.**
- **Posee prestigio y calidad de servicio, buen marketing referencial.**

recursos.

- **Capacitaciones continuas a áreas vinculadas directamente con el área financiera que permitan una mejor coordinación de actividades.**
- **El mercado Financiero esta proporcionando facilidades y opciones varias para contraer créditos.**

DEBILIDADES

- **Inadecuada organización ; no posee levantamiento de procesos del proceso financiero**
- **No maneja un sistema contable.**
- **El nivel de rotación de cuentas por pagar no es muy bueno lo que podría ocasionar problemas con los proveedores.**
- **No poseen sistemas de control y políticas establecidas que permitan un lineamiento para el mejor manejo de las cuentas.**
- **No poseen datos oportunos y**

AMENAZAS

- **Incremento en los precios por factores macro ambientales como inflación, aranceles etc., que puedan afectar los costos de producción.**
- **Reducción de ventas por crecimiento de la competencia.**
- **Reducción de ventas Nuevas tendencia sociales que pongan de lado la tradición, religión y costumbre. (Unión libre, preferencia de viajes, etc.)**
- **Factores naturales adversos.**
- **Información inadecuada o poco confiable emitida por**

-
- **veraces para la toma de decisiones.**
 - **No posee métodos ni herramientas que permitan mediar la factibilidad de una inversión.**

departamentos proveedores de información al área financiera (depto. Ventas), depto. Operaciones, etc.

- **Nivel de inventarios limitado.**
- **Riesgo de Recurso Ocioso.**
- **Inexistencia de parámetros para selección de proveedores**

Elaborado por: Mayra Guanoliqùn Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

6.2.4.1 Matriz de Evaluación Factores Externos e Internos

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están

aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas y oportunidades existentes permitiendo minimizando los posibles efectos negativos de las posibles amenazas y debilidades.

.

.

(Matriz de Evaluación de Factores Externos Financieros Ver Pág. Siguiende)

Tabla No. 3.29: Matriz de Evaluación de Factores Externos Financieros

| FACTORES DE EXITO | PESO | CALIFICACION | PONDERADO |
|---|----------|--------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Inversiones a realizarse para que permitan reducción de gastos e incremento de la operatividad. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Implementación de nuevas herramientas a través del proyecto que permita la generación de información necesaria para tomar decisiones. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| Aplicación de estrategias en diferentes áreas de la empresa que permitan un mejor manejo de los recursos. | 0.11 | 2 | 0.22 |
| Capacitaciones continuas a áreas vinculadas directamente con el área financiera que permitan una mejor coordinación de actividades. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| El mercado Financiero esta proporcionando facilidades y opciones varias para contraer créditos. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| AMENAZAS | | | |
| Incremento en los precios por factores macro ambientales como inflación, aranceles etc., que puedan afectar los costos de producción. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Reducción de ventas Nuevas tendencia sociales que pongan de lado la tradición, religión y costumbre. (Unión libre, preferencia de viajes, etc.) | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Factores naturales adversos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Información inadecuada o poco confiable emitida por departamentos proveedores de información al área financiera (depto. Ventas), depto. Operaciones, etc. | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Reducción de ventas por crecimiento de la competencia. | 0.11 | 2 | 0.22 |
| TOTAL | 1 | | 2.29 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Interpretación:

El total ponderado de 2.29 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Tabla No. 3.30: Matriz de Evaluación de Factores Internos Financieros

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACION | PONDERADO |
|---|----------|--------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Posee un buen capital de trabajo que le permite operar con normalidad. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Su nivel de liquidez es bastante bueno. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Buen nivel de recuperación de cartera en relación al nivel de cuentas por pagar. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Nivel de endeudamiento del 56% para el 2010 bastante razonable. y óptimo para contraer obligaciones | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Aprovechamiento razonable de la inversión. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Aproximadamente el 65% de las ventas se las pacta sin créditos. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Posee prestigio y calidad de servicio, buen marketing referencial. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| DEBILIDADES | | | |
| Inadecuada organización ; no posee levantamiento de procesos del proceso financiero | 0.06 | 2 | 0.12 |
| No maneja un sistema contable. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| El nivel de rotación de cuentas por pagar no es muy bueno lo que podría ocasionar problemas con los proveedores. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| No poseen datos oportunos y veraces para la toma de decisiones. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| No poseen sistemas de control y políticas establecidas que permitan un lineamiento para el mejor manejo de las cuentas. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Nivel de inventarios limitado | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Riesgo de Recurso Ocioso. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Inexistencia de parámetros para selección de proveedores | 0.03 | 2 | 0.06 |
| TOTAL | 1 | | 2.64 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

Interpretación:

El total ponderado de 2,64, que se muestra en la matriz, permite notar que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

6.2.4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante para el análisis de una empresa, pues a través de una evaluación de los factores críticos se puede conocer en que cuadrante se encuentra la empresa.

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Tabla No.31: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

| Posición Estratégica Interna | Calificaciones |
|--|-----------------------|
| FUERZA FINANCIERA (FF) | |
| Apalancamiento. | 4 |
| Liquidez. | 3 |
| Capital de trabajo. | 3 |
| Flujos de efectivo. | 3 |
| Riesgos implícitos del negocio. | 3 |
| TOTAL | 16 |
| FUERZA DEL NEGOCIO (FN) | |
| Potencial de crecimiento. | 4 |
| Alianzas estratégicas | 3 |
| Potencial de utilidades. | 4 |
| Estabilidad financiera. | 3 |
| Aprovechamiento de recursos. | 4 |
| TOTAL | 18 |
| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) | |
| Cambios en la capacidad de operación y venta del serv. | -3 |
| Incremento de empresas similares en el mercado | -4 |
| Variabilidad de los precios de los competidores. | -4 |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Presión competitiva. | -3 |
| TOTAL | -14 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | |
| Participación en el mercado. | -3 |
| Calidad del producto y servicio. | -4 |
| Lealtad de los clientes. | -3 |
| Variedad de estilos e innovación. | -3 |
| Servicio integral | -3 |
| TOTAL | -19 |
| | |

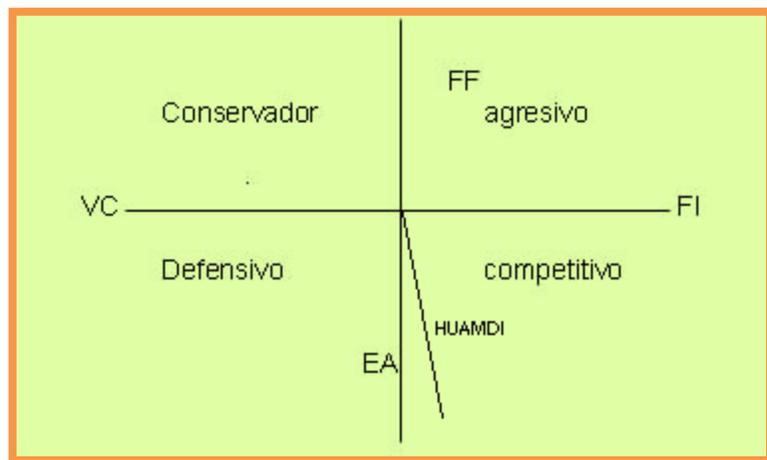
Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

| | |
|------------------------|------|
| El promedio de FF es = | 3,2 |
| El promedio de FN es = | 3,6 |
| El promedio de EA es = | -3.5 |
| El promedio de VC es = | -3.8 |

El vector direccional coordina el eje X es (FN + VC): 0.2

El vector direccional coordina el eje Y es (FF + EA) : -0,3

Gráfico No.3.11: Posición Estratégica



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz
Fuente: Humadi Cía. Ltda.

El vector direccional de HUMADI Cía. Ltda. Está situado en la parte inferior derecha o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas.

Significa que la empresa tiene ventajas competitivas importantes, se dispone al crecimiento pero si no se plantean las estrategias adecuadas podría mostrarse inestable.

Una de las estrategias competitivas que ha HUMADI le ha permitido desarrollarse y crecer ha sido la Diferenciación.

6.2.4.2.1 Estrategia de Diferenciación

Cuando una empresa decide atender necesidades muy especiales en amplios segmentos del sector, busca una ventaja de percepción exclusiva;

por ello espera cobrar un *plus* que sólo se lo pagan a éste, pues la organización ha optado por una posición de diferenciación.

Para el caso de HUMADI esta empresa permite como factor diferenciador armar el evento a su gusto permitiéndole combinar menús, decoración ,mantelería colores etc., que en el caso de la competencia no lo hacen pues tienen pre establecidos los paquetes y no son muy flexibles a las necesidades y requerimientos del clientes.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

7.1 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Modelo: Es un prototipo que por sus características es susceptible de imitación o reproducción.
- Gestión: Es la acción y efecto de gestionar o administrar, implica acciones para gobernar , dirigir , ordenar , disponer y organizar; por lo que la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto , concretar un proyecto o administrar una empresa.

Los sistemas administrativos se caracterizan por ser dinámicos , complejos y abiertos a la influencia del medio ambiente, que permita analizar un problema mediante un modelo conociendo las relaciones que guarda entre sí las variables que lo definen , pronosticar su comportamiento y tomar decisiones más apegadas a la realidad.

A continuación alguna de las principales definiciones de lo que es un modelo:

- Abstracción o representación idealizada de un sistema de la vida real.⁵⁰
- Simplificación de un problema de decisión empresarial, esta simplificación se logra incluyendo sólo los elementos de importancia y excluyendo los aspectos que no sean esenciales.⁵¹

Partiendo de las definiciones analizadas se puede concluir que un modelo es un representación simplificada y lógica de una situación real, que permite identificar los elemento o variables que la componen y la manera como se

⁵⁰ Moskowitz, Herbert; Wright. Gordon. Investigación de Operaciones. Tr. Carlos A. Franco. Ed. Prentice-Hall. Mexico. 1987. Pag. 11.

⁵¹ Blerman Harold; Bonini Charles; Hausman, Warren, Análisis Cuantitativo para la Toma de Decisiones. Tr. Ernesto Morales Peake. 8ª Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. México 1994. Pag. 15.

interrelacionan con el fin de entender el funcionamiento de un sistema y/o facilitar el análisis y la solución de un problema.⁵²

El diseño del Modelo de Gestión Financiera va a permitir a la empresa HUMADI Cía. Ltda., optimizar el uso de los recursos generados y evaluar las inversiones que ha realizado, reflejándose en los niveles de rentabilidad.

La Gestión Financiera comprende el análisis de distintas variables y cuentas, este estudio permitirá definir estrategias que la empresa deberá implementar para mejorar su situación actual. Las estrategias serán aplicadas en el financiamiento, manejo de costos, activos y pasivos.

7.1.1 Características generales de los modelos

- Son versiones simplificadas y representativas de una realidad compleja, con sus propias variables o elementos que se relacionan entre sí.
- Tienen que ser concretas y claras para poder resaltar lo esencial y cumplir con su objetivo fundamental que es facilitar la comprensión y el análisis de un fenómeno real.
- La utilidad de los modelos depende de la capacidad que posean para representar las relaciones que existen entre las variables que los componen y para incorporar elementos dinámicos que permitan realizar simulaciones.
- La validez de los modelos depende de los criterios generales y de los conocimientos tomados en cuenta en su elaboración, los cuales determinan el grado de aplicación de los modelos en situaciones reales, su capacidad para incorporar las principales variables que

⁵² Ma. Cristina Alemán Castilla. Edmundo Gonzales Zavaleta. 1 era Ed. Continental. Pag.2.

caracterizan a la realidad que pretende, representar y su flexibilidad para permitir cambios a través del tiempo.

7.1.2 Tipos de Modelos

Los modelos se pueden presentar en diferentes formas acorde con las necesidades y propósitos del usuario, a continuación se presenta los más destacados:

1. Modelos Abstractos.- Tienen características acordes a la realidad, entre los que se encuentran:
 - a. Verbales.- Cuando descubren con palabras la realidad que presentan
 - b. Simbólicos o matemáticos.- Según Moskowitz “emplean un conjunto de símbolos matemáticos y funciones para representar las variables de decisión y sus relaciones, con el fin de describir el comportamiento de un sistema”.
 - c. Gráficos.- Requieren de uso de variables para expresar las relaciones existentes, como en el caso de los árboles de decisión.
2. Modelos Computacionales.- Se componen de procedimientos definidos que se puede efectuar en una computadora.
3. Modelos Conceptuales.- Describen mediante enunciados o párrafos el funcionamiento de una situación real señalado sus alcances y limitaciones.

4. Modelos Concretos.- Tienen características físicas de la realidad que representan
 - a. Icónicos.-Forman parte de los modelos concretos, son la representación física a escala reducida o aumentada de un sistema real.

5. Modelos Cuantitativos.- Están conformado por una serie de ecuaciones que representan las relaciones conocidas entre variables específicas, como modelos financieros para evaluar proyectos de inversión.
 - a. Econométricos: Forman parte de modelos cuantitativos pero en este caso las ecuaciones representan el comportamiento de la economía.

6. Modelo de Actividad.-Se que utilizan para mostrar las actividades funcionales que integran un proceso y para señalar las entras, salidas, y mecanismos que intervienen en la realización de las mismas.

7. Modelos Descriptivos.- Permiten analizar el comportamiento de un sistema y predecir lo que ocurriría si cambiara las variables que lo definen, estos modelos se utilizan para describir la realidad sin incluir ninguna connotación de bueno o malo, como es el caso de los modelos de simulación.⁵³

7.1.3 Importancia

⁵³ Fuente: Modelos Financieros en Excel; Ma. Cristina Alemán Castilla, Edmundo Gonzales Zavaleta

- Mediante un modelo es posible descubrir cuáles son las variables importantes que intervienen en un problema determinado, así como las relaciones existentes entre las variables.
- Permiten conocer diversos enfoques para resolver problemas relacionados con diferentes campos del conocimiento.
- Los modelos cuantitativos son de gran utilidad para las ciencias económicas y administrativas porque proporcionan un método objetivo y lógico para analizar las alternativas cuando se van a tomar decisiones relacionadas con la maximización de beneficios o la minimización de costos.
- Es un medio para estudiar el comportamiento de un sistema y mejorar su desempeño, ya que permiten identificar una estructura óptima en función de las interrelaciones que existen entre sus componentes.

7.1.4 Evaluación de los modelos

La evaluación de los modelos es algo muy subjetivo; es decir, los usuarios evalúan los modelos con base en los resultados que generan, los cuales variarán dependiendo de la familiaridad y capacidad que tenga para trabajar con dichos modelos, por lo que la evaluación no es fundamental en el poder que realmente tienen los modelos para solucionar problemas, sino en la capacidad que tienen los usuarios para trabajar con ellos. Sin embargo, el uso de modelos para analizar y solucionar problemas es más sencillo, seguro y menos costoso que la manipulación de situaciones reales.⁵⁴

⁵⁴ Ma. Cristina Alemán Castilla. Edmundo Gonzales Zavaleta. 1 era Ed. Continental. Pag.7.

7.1.5 FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

7.1.5.1 Modelo de gestión o planificación financiera

Es un proceso mediante el cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que permite establecer el pronóstico de metas económicas y financieras por alcanzar tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

7.1.5.2 Metas y Objetivos

Después del respectivo análisis (*Tabla No.3.2: Matriz de análisis financiero capítulo 3*), se pudo detectar algunas falencias como la falta de un sistema de control de inventarios, así como deficiencias en los procesos administrativos y contables.

Por esta razón se pretende mediante este modelo propuesto contemplar y asociar correctamente las metas y objetivo que a continuación se detallará:

META DEL PROYECTO

Diseñar y proponer un modelo de gestión financiera que permita el manejo adecuado de recursos, reflejado en los flujos financieros e incremento de competitividad para la Empresa HUMADI Cía. Ltda.

Objetivos:

- ✓ Evaluara las inversiones que se desea realizar.
- ✓ Establecer lineamientos para el trato de las principales cuentas
- ✓ Realizar un análisis de costos de las diferentes líneas de productos que ofrece esta empresa para una establecer una reestructuración de la fijación de precios acorde a la realidad financiera de la empresa y del mercado.
- ✓ Establecer un adecuado control de ingresos y gastos de la empresa.
- ✓ Proyectar el nivel de rentabilidad esperado del negocio a lo largo de los próximos 5 años.
- ✓ Proponer una adecuada planificación financiera para optimizar los recursos económicos de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias financieras que permitan una mejor gestión financiera corto y mediano plazo.

7.1.5.2.1 Gestión Financiera en el Corto y Mediano Plazo

La gestión financiera a Corto plazo es más el día a día y ver cómo puede afectar a la salud de la empresa a largo plazo, es por eso que al hablar de financiación a corto plazo estamos visualizando los activos a corto plazo y pasivos a corto plazo es decir corrientes; priorizando la gestión de caja, inventarios y préstamos a corto plazo (condiciones de créditos concedidos a los clientes).

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

Una de las principales teorías de cómo las empresas toman sus decisiones de financiación es la ley del más fuerte, la teoría sugiere que las empresas deben evitar la financiación externa, si se tiene financiamiento interno.⁵⁵

7.1.5.2.1.1 Manejo de Efectivo (Propuesta)

Para esta falencia detectada se propone una serie de consideraciones y un manual de manejo de efectivo (ANEXO)⁵⁶

- **Caja Chica**

La caja chica es un fondo destinado a satisfacer gastos relativamente pequeños o emergentes, que no justifiquen la emisión de un cheque.

Esta cuenta se debita por la emisión del cheque girado, con el fin de crear o aumentar dicho fondo y se acredita por la disminución parcial o total.

Procedimiento de Uso

⁵⁵ STANLEY Block B. y WEST Fred, Fundamentos de Gerencia Financiera

⁵⁶ ANEXO F: Propuesta de Manual de Manejo de Efectivo

Los procedimientos para manejar la caja chica son bastante sencillos y generalmente funcionan de la siguiente manera:

Cada vez que se necesita efectivo para hacer algún trámite, hacer una compra o pagar un gasto menor, el custodio de la caja chica entrega la cantidad de efectivo solicitado o necesario y deja un comprobante en la caja, indicando el nombre de la persona quien solicitó el efectivo, la fecha, el monto y el propósito (que después es reemplazado por un documento autorizado por el SRI, según el caso). Se puede comprar comprobantes o vales de caja estándares, o puede usarse un formato propio. El comprobante básicamente sirve como un recordatorio, para conocer el motivo de retiro del dinero de caja chica.

Cuando la persona quien solicitó el dinero de la caja chica ha hecho su trámite o compra, debe regresar y entregar al custodio de la caja chica el recibo por el gasto (Factura, Nota de Venta, Etc.). En el caso de un gasto para el cual no se entrega un recibo de gasto, como una propina, transporte por ejemplo, se puede usar el mismo comprobante de la caja chica para indicar el monto exacto del gasto y éste servirá como el respaldo.

Si el gasto real fue mayor que el monto solicitado, el custodio de la caja le paga la diferencia a la persona que efectuó el gasto. Y al contrario, si el gasto fue menor, la persona quien solicitó el dinero devuelve la diferencia al custodio de la caja chica. Una vez saldada la cuenta, se retira el comprobante de la caja y se guarda el recibo de gasto.

- **Bancos**

En esta cuenta se contabiliza el dinero que la empresa tiene ingresado en los bancos (cuenta corriente, depósito, etc.).

Para hacer pagos de dinero de la cuenta de la empresa debe existir una autorización previa de pago por la gerente administrativa, y debe guardarse el comprobante del movimiento (comprobante de egreso), realizado en el archivo junto con la debido documento de descargo (Facturas-notas de ventas, etc.)

El administrado del efectivo y personal de apoyo serán los encargados de velar para que no se pase el plazo mínimo para cancelar las deudas, salvo que exista un acuerdo de plazo mayor.

Los Cheques

- Se giran directamente a la personara beneficiaria

No se deben emitir cheques posfechados

- No se giran a caja
- La cantidad se escribe en letras y en números por la misma cantidad
- Los cheques nulos permanecen en el talonario o se archivan
- Los datos deben quedar en los talones de los cheques

Manejo de Conciliación Bancaria (Bancos)

Mediante la conciliación bancaria se comparan las partidas que aparecen en el estado de cuenta, que se recibe del banco con las partidas que tiene contabilizadas en la cuenta, banco en los libros de contabilidad.

Por medio de la conciliación bancaria se puede asegurar que todas las operaciones bancarias quedan correctamente contabilizadas y reflejadas en libros y por lo tanto en los estados financieros. Y permite determinar que el saldo de la cuenta según el banco sea correcto, detectando cualquier error en forma oportuna para poder realizar las gestiones necesarias para corregirlo.

Importancia de la conciliación bancaria

La conciliación bancaria básicamente es una herramienta que se ocupa para asegurar que tanto el saldo según los libros contables como el saldo según el banco sean los correctos, por lo tanto esta conciliación forma parte fundamental del sistema de control interno administrativo.

La preparación de la conciliación bancaria permite:

- Asegurar que todos los depósitos están correctamente reflejados en el saldo bancario y que no se han abonado a otra cuenta.
- Detectar algún depósito contabilizado que no llegó al banco por algún motivo.
- Identificar depósitos a la cuenta que no están contabilizados.
- Identificar los cheques girados que no se han cobrado.
- Detectar algún cheque girado y cobrado pero no contabilizado.
- Contabilizar todos los cargos bancarios.
- Detectar errores en los montos, en sus propios libros contables o en la cuenta bancaria.

Prohibición legal Cheque Pos-fechaados.-

La utilización del cheque como instrumento de crédito, es decir cheques posfechados están expresamente prohibido por la Ley de Cheques, que en su Artículo 56 dice:

Art. 56.- La persona que utilizare un cheque como instrumento de crédito, admitiendo a sabiendas un cheque posdatado, con excepción del girado para efectos del pago, será multado con el veinte por ciento del importe del cheque. Además solo podrá hacerse efectivo el valor de tal cheque, en caso de falta de pago, mediante acción ordinaria.

El juez que conociere de la causa en que se compruebe la admisión de un cheque posdatado, en las condiciones del inciso anterior, estará obligado a imponer al portador o tenedor la multa antes indicada y a comunicarle al Director General de Rentas para que la haga efectiva.

7.1.5.2.1.2 CUENTAS POR COBRAR

La cuenta por cobrar significa un saldo adeudado por un cliente generado por un crédito.

Para administrar las cuentas por cobrar se debe tomar en cuenta el inicio del proceso que es la selección de clientes para otorgar los créditos; es importante señalar que todo crédito debe ser controlado adecuadamente pues al estos alcanzar niveles altos tienen efectos sobre las finanzas de la

empresa como la disminución del flujo de efectivo, la utilidad sobre las ventas.

Clasificaciones de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se clasifican generalmente en tres grupos que son:

- **Cuentas por cobrar al cliente**

Está compuesto de los montos que acuerdan los clientes con la empresa, debido al crédito tomado por la venta.

- **Cuentas por cobrar funcionarios y empleados**

Son los acuerdos que los funcionarios y empleados hacen con la empresa por concepto de ventas a créditos, anticipo de sueldo, entre otros que son descontados en el salario.

- **Otras cuentas por cobrar**

Están dadas por una variedad de transacciones tales como anticipo a un ejecutivo, empleado, ventas o compras de algo, daños o pérdidas entre otros.

Estas cuentas deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activo corriente después del efectivo ya que es lo que se puede convertir en efectivo lo más pronto posible, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos, es de doce meses estas deben colocarse en el renglón de activos no corrientes, es decir en el de otros activos.

7.1.5.2.1.2.1 Importancia dentro del capital de trabajo

La administración del capital de trabajo es clave en las organizaciones por cuanto tiene impacto en sus medidas de rentabilidad, liquidez y riesgo. Ahora veremos la administración de cuentas por cobrar como uno de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero para optimizar el capital de trabajo y en consecuencia maximizar el valor de la empresa.

Con un adecuado manejo de las cuentas por cobrar, contribuirá significativamente al flujo de los recursos del efectivo, que se requiere para la cobertura de los desembolsos de la empresa, frente al cumplimiento de la producción.

El crédito aparece como una herramienta competitiva del mercado, porque según el volumen y fuerza de la competencia, la empresa otorga crédito a sus clientes para evitar dar un espacio que sean atrapados por la competencia que podría ofrecer mejores planes de crédito para ofrecer los servicios o productos, sin embargo se debe tener cuidado ya que puede ofrecer descuentos que en ocasiones pueden resultar nocivos para la empresa

Mediante el análisis de las cuentas por cobrar se puede determina el nivel de dependencia que tiene el capital de trabajo en los recursos comprometidos en las cuentas por cobrar, y es una medida para ver la influencia que tiene las cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital de trabajo⁵⁷.

⁵⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

7.1.5.2.1.2.2 Pautas para fijar políticas de crédito

Para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

- **Factores de Orden Externo**

- La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.
- Situación del mercado, que en si es el conocer la calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

- **Factores de Orden Interno**

- Los objetivos que persigue la empresa, que permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos servicios, captar nuevos clientes, mantener un nivel de operaciones.
- Rentabilidad, mientras mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- Grado de eficiencia y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
- Pericia y responsabilidad del manejo financiero, el mismo que recaerá sobre quienes tengan la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Para manejar con certeza una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permita reaccionar a tiempo con clientes que presenta señales de dificultad de pago, estas medidas si son tomadas a tiempo pueden neutralizar el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan las política de crédito.

a. Las condiciones del crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente, asuntos tales como:

- Evaluaciones de crédito,
- Referencias comerciales y personales,
- Periodos promedio de pago
- Índices financieros

Ofrecen esta información una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

El análisis y recopilación de información de los clientes de HUMADI permitirá determinar la calificación que será el indicador de la solvencia del cliente como el riesgo al que la empresa se puede enfrentar si concede el crédito.

Se deberá evaluar el crédito en cuanto a la información financiera de la empresa cliente, y deberán adjuntar los balances financieros a la solicitud al asistente financiero de la empresa HUMADI Cía. Ltda.

Referencias comerciales y personales, en la solicitud de crédito deben colocar dos referencias comerciales y por lo menos una bancarias, las cuales se realizara una verificación telefónica y se solicitara un certificado escrito.

b. Evaluación del Crédito

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

- Recopilar información
- Analizar Información
- Toma de decisión

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

- Análisis de Información

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

c. Las 5 C del Crédito

Uno de los principales problemas en el adecuado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.⁵⁸

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

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

- Carácter.- Si el cliente es antiguo se analiza el historial de pagos que ha realizado a la empresa, en el caso de tener cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es factible no conceder el financiamiento.
- Capacidad.- Análisis de los estados financieros, enfocándose sobre todo en razones de liquidez y endeudamiento, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para endeudarse.

⁵⁸ http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas

- Condiciones.- Se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta variables económicas que puedan afectar sus actividades.
- Capital.- Se analiza el patrimonio que posee y sobre todo razones de rentabilidad.
- Colateral.- En el caso de ser clientes que por primera vez solicitan créditos y estos son de cantidades elevadas es necesario que la empresa cuente con algún tipo de garantía.

d. Toma de Decisión

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

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

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

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

Políticas de Cobro

Son procedimientos que cada organización sigue para realizar el cobro a su vencimiento de las cuentas pendientes.

La efectividad de las políticas de cobro que la empresa posea se puede medir parcialmente explorando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa la aprobación de cada una de ellas.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

La empresa no solo se debe ocupar de los modelos de crédito a establecer, sino también de la utilización correcta de estos modelos al tomar decisiones de crédito.

Se deben desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos es importante para la administración exitosa de las cuentas.

7.1.5.2.1.2.3 Modelo Propuesto para la Gestión de Cuentas por cobrar

La propuesta para HUMADI Eventos, permite tener un pequeño manual de cuentas por cobrar que incorpore tanto políticas como procedimientos y normas a ser atendidas en el proceso de crédito dentro de la empresa, con lo que permitiría tener más claro el campo de acción y responsabilidad de los funcionarios de la empresa de tal forma que puedan cumplir sus labores con efectividad.

HUMADI Cía. Ltda., se establece como política de crédito en la siguiente normativa:

- La concesión del crédito a un cliente específico se lo aplicará siempre que esté aprobado por la comisión de crédito que estará conformada por el Gerente financiero, el gerente de ventas, quienes evaluarán al cliente en base a un informe previo al análisis de la información y requisitos pre-evaluados por el asistente financiero y gerente financiero.
- El análisis de crédito se establecerá un formato con toda la información del cliente así como los documentos requisitos para la aprobación de la línea de crédito.
- La política de crédito está más enfocada al tipo de evento y el número de personas.

- Se establecerá la política de crédito en el contrato particular que se firme con el cliente, donde constara de manera detallada, las condiciones, plazos e interés que se aplicara para la línea de crédito específica que ha sido aprobada por la comisión de crédito.

Sujetos del Crédito

Humadi podrá generar una cuenta por cobrar por los siguientes conceptos:

- Anticipos a empleados y socios.
- Reclamos por mercadería en mal estado
- Anticipos dados para compra de mercadería a proveedores
- Ventas a crédito

7.1.5.2.1.2.3.1 Políticas de Crédito propuesta

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

Tabla No.4.1: Montos y Plazos de Crédito

| Monto | Plazo |
|-------------|-------------------------|
| 3000 a 5000 | 30 días |
| 5000 y mas | 60 - 90 días con previa |

| | |
|--|--------------|
| | autorización |
|--|--------------|

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

- El cliente se obliga a liquidar el valor de los servicios en su totalidad con por lo menos dos días antes de la realización del evento; el pago puede ser a través de depósito bancario, transferencia electrónica o tarjeta de crédito. Así como también es obligatorio proporcionar un cheque de garantía por el valor del evento o un Boucher que será devuelto una vez liquidado el evento.
 - *Depósito bancario:* El cliente se ve obligado a realizar el depósito bancario por la cantidad acordada antes de que Humadi efectúe el envío del mensaje en el caso de alquileres o el despacho del evento, mientras no sea así, HUMADI Cía. Ltda. no está obligada a prestar el servicio.
 - *Transferencia electrónica:* Cuando la operación haya pasado el mismo día, el cliente sólo tiene que avisar vía telefónica que ya hizo su transferencia; y en caso de que la operación pase hasta un día después, el cliente debe mandar el fax con la ficha de depósito.
 - *Tarjeta de crédito:* HUMADI asume como propias las condiciones de uso del servicio de Dinners, que es quien ofrece el sistema para este tipo de cobro.
 - *Pago en efectivo o a contra entrega:* HUMADI se guarda el derecho de aceptar este tipo de pagos después de analizar los datos completos del cliente y del pedido.

- Para los clientes que califiquen para crédito para un evento de tipo social o bodas se realizará el cobro de por lo menos del 60% del valor total del evento en efectivo y el saldo se puede otorgar un crédito dependiendo del tipo de cliente, máximo un día antes de la fecha de realización caso contrario no se emitirá la orden de salida del evento de tipo boda o alquiler.
- Para la sección empresarial se otorgarán una mayor flexibilidad en pago con un plazo máximo de 90 días , el monto a ser cancelado antes de la realización del evento debe ser mínimo del 50% del valor total del evento.
- El crédito se concederá a clientes a los que se les haya prestado el servicio mínimo 3 veces, es decir que se lo considere un cliente frecuente de HUMADI que se haya tenido una relación mínima de 1 año.
- Los aspirantes a crédito deberán llenar la solicitud de crédito respectiva presentada por HUMADI.
- Los clientes con calificación D no serán sujetos de crédito.

Condiciones de crédito

HUMADI Eventos, otorgará crédito a sus clientes bajo los siguientes términos.

- Se concederá un plazo de quince a noventa días (30-90 días) según se acuerde entre las partes.

- El cliente deberá presentar como garantía un cheque personal o un Boucher en blanco o por el valor de lo adeudado.
- Para que el crédito sea otorgado deberá superar el valor de los \$3000 dólares.

Normas de Crédito

- La cancelación del crédito se lo realizará en efectivo o a través de un depósito bancario que deberá ser notificado oportunamente al departamento de ventas de HUMADI para que pueda realizarse la liquidación del evento.
- Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección cuentas por cobrar por un lapso de 90 días, transcurrido este lapso de tiempo se procederán con acciones legales.

Funciones del Encargado del crédito.

- El auxiliar administrativo deberá mantener actualizado el libro de las cuentas por cobrar, así como también deberá elaborar un cronograma de los cobros a realizarse en las fechas acordadas en cada uno de los documentos de respaldo.
- Será su responsabilidad la elaboración de un listado con los deudores de mayor antigüedad mayor a 30 días luego de la fecha de pago , esta lista incluirá los teléfonos de contacto para realizar el respectivo aviso.
- El auxiliar administrativo se encargara del control de los cheques devueltos junto con el físico para realizar el trámite pertinente de cobro de estos.

7.1.5.2.1.2.3.2 Evaluación del Crédito

Análisis del crédito

Para conceder un crédito la empresa sustentará su análisis en los siguientes criterios:

- Cliente frecuente (mínimo ha realizado 3 eventos con nuestra empresa)
- Cumplimiento a tiempo de obligaciones pasadas.
- Inexistencia de saldos pendientes del cliente con la empresa
- Indispensable la presentación de una garantía ya sea cheque o Boucher.

Una vez analizados estos puntos y de cumplir el cliente con estos requisitos se proceda a la evaluación del crédito.

Proceso de Evaluación del crédito

Para la evaluación del crédito HUMADI tomará en cuenta tres factores principales:

Recopilación de información

Este procedimiento se basa en la solicitud de crédito, que será llenada por el cliente que requiera el crédito. Este documento deberá recopilar información que involucra las condiciones generales y personales del cliente así como también su condición financiera, también deberá anexarse la copia de la cédula y de los estados de cuenta corriente o referencia bancarias.

El modelo de solicitud de crédito propuesto se encuentra como ANEXO.⁵⁹

Una vez llena la solicitud y presentada por el solicitante con los documentos requeridos, se procederá a llevar a cabo la verificación de la información, efectuando las llamadas, entrevistas para confirmación de cuentas, empleo, ingresos y bienes.

Para la aceptación del crédito se propone utilizar el procedimiento de análisis factorial, que consiste en evaluar y ponderar cada factor de decisión para obtener un valor final del problema.

El administrador fijara el límite de aceptación, de acuerdo con el objetivo del departamento y con el riesgo que desee correr, generalmente este límite está entre 6 y 7 de calificación final.

A cada uno de los elementos analizados en la solicitud de crédito se les da un peso o ponderación que corresponde al calor de la importancia, por lo cual, el ejecutivo podrá cambiar estos valores a su juicio.

Tabla No.4.2: Elementos para análisis de crédito

| ELEMENTO | PESO |
|-------------------|------|
| CARÁCTER | 0,3 |
| CAPACIDAD DE PAGO | 0,4 |
| CAPITAL | 0,1 |

⁵⁹ ANEXO G: Modelo de Solicitud de Crédito propuesta.

| | |
|-------------------------|-----|
| COLATERAL | 0,1 |
| CONDICIONES DEL ENTORNO | 0,1 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Tabla No.4.3: Principales variables para análisis de crédito

| ELEMENTO | VARIABLE |
|-------------------|--|
| CARÁCTER | Cumplimiento de crédito en la empresa |
| | Cumplimiento de crédito otras entidades. |
| CAPACIDAD DE PAGO | Ingresos netos |
| | Años del negocio |
| | Tiempo laboral en el empleo actual |
| CAPITAL | Situación Financiera del cliente |
| COLATERAL | Cheque |
| | Boucher |
| | Otros |

Elaborado por:
Guanoliquin

Mayra

Cada
se analiza

elemento
dándole

un grado de aceptación que puede ser:

Tabla No.4.4: Grado de Aceptación Humadi Eventos

| | GRADO DE ACEPTACIÓN |
|--------------------|---------------------|
| Satisfactorio | 1 |
| Regular o limitado | 0,7 |
| No satisfactorio | 0,4 |
| Inexistente | 0 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Para el caso de HUMADI el límite se ha establecido un nivel de aceptación es de 70; a continuación un ejemplo de un análisis de Crédito mediante el modelo propuesto:

Tabla No. 4.5: Ilustración Análisis de Crédito

Cliente: Le Bouquet

| ELEMENTO | PESO | Satisfactorio 1 | Regular 0,7 | No Satisfactorio 0,4 | Inexistente 0,0 | Eficiencia |
|-------------------|------|--------------------|----------------|----------------------------|--------------------|-------------|
| Carácter | 0,3 | | X | | | 0,21 |
| Capacidad de Pago | 0,4 | | X | | | 0,28 |
| CAPITAL | 0,2 | | | X | | 0,08 |
| Colateral | 0,1 | X | | | | 0,1 |
| SUMA | | | | | | 0,67 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Al sumar esta eficiencia de los elementos, se obtuvo para este ejemplo un resultado final de 0,67 equivalente al 67% que es menor al 70% señalado como límite por lo que esta solicitud es aceptada pero con un crédito limitado. Cada uno de los criterios considerados en el modelo conjuga una puntuación particular dependiendo de las características del cliente.

Tabla No.4.6: Cumplimiento de crédito con la empresa con terceros

| CUMPLIMIENTO DE CRÉDITO | |
|--------------------------------|-----|
| 7 días de retraso | 1 |
| 8-15 días de retraso | 0,8 |
| 16-30 días de retraso | 0,6 |
| 31-60 días de retraso | 0,3 |
| 61-90 días de retraso | 0,1 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

A partir de este criterio se realiza la calificación de la variable de cumplimiento de crédito y con terceros, esta tabla nos permite evaluar el cumplimiento de las obligaciones del cliente tanto con HUMADI como con otras empresas.

Tabla No. 4.7: Ingresos netos

| INGRESOS NETOS | |
|--------------------------------|-----|
| Más de \$2500 dólares | 1 |
| \$1500 a \$200 dólares | 0,8 |
| \$1000 a \$1500 dólares | 0,6 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| \$450 a \$1000 dólares | 0,4 |
| Menos de \$450 dólares | 0,1 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Esta variable es de suma importancia pues representa en cierta forma la liquidez con la que cuenta el cliente.

Tabla No.4.8: Años de Trabajo / Años de funcionamiento del negocio

| AÑOS DE ESTABILIDAD LABORAL-EMPRESARIAL | |
|--|-----|
| Más de 4 años | 1 |
| 3-4 años | 0,8 |
| 2-3 años | 0,6 |
| 1-2 años | 0,4 |
| Menos de 1 año | 0 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Este criterio de análisis permite conocer y medir el tiempo de estabilidad laboral de una persona, así como el tiempo de permanencia en el mercado de la empresa que aplica para el crédito.

Tabla No.4.9: Situación Financiera del Cliente

| |
|---|
| SITUACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE |
|---|

| | |
|--------------------------|-----|
| Negocio Propio | 1 |
| Casa Propia | 0,8 |
| Cuenta Corriente | 0,7 |
| Cuenta de Ahorros | 0,5 |
| Bienes Inmuebles | 0,4 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Los criterios que se han considerado para el análisis de la situación financiera del cliente permiten conocer la solvencia del cliente que permite en cierta manera la capacidad de pago o respaldo que este posee.

Tabla No 4.10: Garantías

| Garantías del cliente | |
|---------------------------------|-----|
| Boucher de garantía | 1 |
| Cheque | 0,8 |
| Letra de Cambio o pagaré | 0,6 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

En este parámetro se considera como una mejor garantía el Boucher y el cheque pues son documentos a la vista que representan facilidad de cobro.

Decisión Crediticia

Una vez recopilada y analizada la información , HUMADI debe basar una norma de crédito específica que permita determinar si el cliente es sujeto de crédito para proceder con la concesión de este, así se propone una norma de crédito que pretende estandarizar el análisis y permitirá una toma de decisiones adecuada.

(Tabla Decisión de Crédito Propuesta Ver Pág. Siguiente)

Tabla No.4.11: Decisión de Crédito Propuesta

| CALIFICACIÓN | PUNTAJE | DECISIÓN |
|--------------|--------------------|--|
| A | Mayor a 70 puntos | Se concede el crédito en condiciones normales |
| B | 65 a 69 puntos | Concede crédito de hasta el 40% del valor total del evento. |
| C | 60 a 64 puntos | Se concede el crédito limitado de hasta el 25% del monto total del evento. |
| D | Menos de 60 puntos | No es sujeto de Crédito |

Elaborado por: Mayra Guanoliquín

7.1.5.2.1.2.3.3 **Seguimiento de Cuentas**

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

7.1.5.2.1.2.3.4 Técnicas de Cobro

- Cartas

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

- Llamadas telefónicas

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

- Agencias de Cobro

Otra de las opciones a las que una empresa puede acceder es a entregar su cartera de clientes a una agencia de cobros para que estas realicen los trámites necesarios para su recaudación. Normalmente los honorarios para

esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.⁶⁰

- Procedimiento Legal

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

Procedimiento de Otorgamiento de Crédito

1. El cliente solicita la prestación del servicio de HUMADI que tiene un precio superior a los \$3000 dólares.
2. El auxiliar administrativo o el auxiliar de ventas se encarga de llenar la solicitud de crédito conjuntamente con el cliente, y da el respectivo seguimiento de verificación de la información declarada en un plazo máximo de 1 semana.
3. Se solicita la información requerida como anexo a la solicitud de crédito.
4. Verificada la información presentada en la solicitud se procede al análisis mediante el sistema propuesto.
5. Una vez realizado el respectivo análisis se comunica los resultado al gerente de ventas quien se encarga de otorgar la autorización para el

⁶⁰ GÓMEZ, Giovanni, Administración de cuentas por cobrar, 2002.

crédito y dependiendo del tipo de calificación del cliente se establece el monto de crédito a otorgar.

6. Se realiza una reunión con el cliente para establecer condiciones , plazos y garantías del crédito.
7. El auxiliar administrativo o de ventas quien este dando seguimiento a este cliente recolectara la información y garantías necesarias que se adjuntara con el contrato del evento para ser archivado y debidamente gestionado su cobro.
8. Se elabora un respectivo cronograma de cobro dándole a conocer al cliente proporcionándole una copia y haciendo constar su firma para constancia del acuerdo entre las partes.
9. Se elaboran las facturas respectivas.

Procedimiento de Cobranzas

1. Cuando una cuenta por cobrar se encuentra con 5 días de su vencimiento, el auxiliar contable o asistente de ventas encargado, se comunicará con el cliente recordándole su obligación.
 - a. En caso de que llegase a presentarse alguna novedad y dependiendo del caso se concederá un periodo de gracia de una semana adicionales a las fecha de vencimiento permitiéndole al cliente efectuar el pago sin recargo alguno (Las novedades que se presenten con los pagos deben ser debidamente registradas y archivadas para constancia de el comportamiento de pago de este cliente que será tomado en cuenta para futuros créditos).

2. Una vez cumplido el plazo estipulado para la cancelación del obligación, el cliente debe acercarse a las instalaciones si el pago es en efectivo o realizar el correspondiente depósito a la cuenta de HUMADI, el cual debe ser debidamente notificado y respaldado para la constancia y registro de este. Durante el seguimiento este podrá manifestar si la garantía puede ser cobrada en la fecha del vencimiento del plazo a fin de liquidar la deuda, de ser el caso la persona responsable debe realizar el depósito del cheque o Boucher a la cuenta de la empresa.
3. Si el deudor no cancela la deuda en la fecha establecida, se realiza nuevos intentos de cobro en los 90 días siguientes y el auxiliar de ventas encargado de esta gestión debe registrar la fecha y forma de intento de cobro que se ha realizado.
4. El auxiliar administrativo deberá registrar a la cuenta que no se ha logrado cobrar con antigüedad mayor a 30 días en el cronograma de cobros.
5. Una vez extendido los 90 días de gestión de cobro se procede a la realización del cobro por vía legal.
6. Sin no se logra contratar con el deudor o si este no está en condiciones de efectuar el pago se registra el resultado de la gestión en la Hoja de gestión de cobro.

De haberse los valores adeudados se realizara devolución de los documentos que se tomaron como garantía.

Se procede hacer la respectiva actualización de las cuentas por cobrar

Cuentas por Cobrar empleados

La empresa genera cuentas por cobrar a sus empleados por aquellos anticipos que les son entregados o bien por préstamos que se les concede con un plazo superior a los 30 días correspondientes a los días en que cobran sus salarios.

Es por tal razón que la empresa debe manejar un auxiliar que le permita llevar un control sobre los valores que le son entregados a sus empleados en calidad de anticipo o préstamo, así también este auxiliar permitirá sustentar los valores que se generan en el rol de pagos.

7.1.5.2.2 GESTIÓN DE INVENTARIOS

El manejo de los artículos que se encuentran en el inventario es vital importancia, ya que estos son los que determinan en gran parte la asignación de costos en el proceso productivo y determinan en un alto grado el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

El inventario representa una inversión considerable por parte de las empresas ya que contempla la parte fundamental del giro del negocio y su productividad, es por ello que se hace indispensable prestarle atención a su manejo pues de esto depende la fluidez y cumplimiento con los contratos de los clientes y de los cuales la empresa obtendrá sus ingresos, recurso básico para el capital de trabajo.

La gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios, la planificación de inventarios buscar responder preguntas básicas tales como, cuándo hacer los pedidos, cuando ordenar.

Los inventarios requieren de un alto grado de planeación para mantener niveles razonables lo más exactos posibles a lo que el proceso de producción y de comercialización del servicio lo requiere, por lo cual es necesario establecer las políticas de manejo de inventario que sea lo que regularice la administración, y la toma de decisiones.

Los sistemas de control de inventarios están diseñados para supervisar los niveles de inventario y para diseñar sistemas y procedimientos para la gestión efectiva de inventarios, implantar un sistema de gestión de inventarios existen dos áreas importantes de decisión que son la clasificación de inventarios y la exactitud de los registros, esto permite a su vez una continuidad de la variaciones de demanda, determina la óptima secuencia de operaciones así como de la capacidad productiva.

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

Las políticas deben ser creadas entre las áreas de ventas, operación, y finanzas, donde debe fijarse los parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de los niveles máximos de inventarios que produzcan una tasa de rotación aceptable.

7.1.5.2.2.1 Importancia dentro de capital de trabajo

Permiten determinan en gran parte la asignación de costos en el proceso productivo y determinan en un alto grado el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

La empresa debe buscar un nivel eficiente en la administración y los responsables de esta área deben controlar todos los niveles del inventario considerando que este es una inversión significativa que si no se maneja de una forma adecuada puede convertirse en un problema que afectaría la gestión financiera de la empresa.⁶¹

Los inventarios requieren de un alto grado de planeación para mantener niveles razonables lo más exactos posibles a lo que el proceso de producción y de comercialización lo requiere, por lo cual es necesario establecer las políticas de manejo de inventario que sea lo que regularice la administración, y la toma de decisiones.

- **Necesidad de información del inventario**

La administración financiera y de los inventarios depende en gran parte de la información con la que se dispone, pues permitirá conocer:

- El estado de los inventarios
- La localización y estado del lugar de almacenamiento
- El nivel actual de existencias
- El consumo de ventas anuales

⁶¹ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

- Lotes óptimos económicos
- Comparación de las existencias con máximos y mínimos
- Costos actuales y sus tendencias
- Precios de las materias primas principales
- Problemas de abastecimiento

La información antes señalada es importante y necesaria para la toma de decisiones por lo que, la empresa debe levantar y contar con la base de información de los inventarios, para establecer un método adecuado de administración que sea veraz y oportuna.

Para crear la base de la información se debe asignar un responsable que establezca procedimientos de manera permanente el manejo y actualización de la información de los inventarios involucrando a las áreas de ventas, producción y financiero.

Como primer paso para dirección el área de inventarios se debe elaborar el manual de procedimientos, donde se asigne a las personas responsables de la información que se requiera mantener actualizada, se definirá periodicidad de verificación física, etc.

Una vez que se determine la información de los inventarios, la administración financiera podrá determinar si la inversión en los inventarios es excesiva, y si se requiere tomar medidas pertinentes y baje la inversión.

- **El nivel de inversión de los inventarios**

El nivel de inventarios deben ser lo suficientes para abastecer los requerimientos de producción y de la demanda, lo que nos impulsa a determinar políticas para su administración financiera.

Generalmente en las empresas se mantiene los inventarios de materia prima, de producción en proceso y los productos terminados, cabe recalcar que depende mucho del giro del negocio pues para HUMADI Cía. Ltda. el nivel de inventarios es bajo, el nivel stock que se mantienen en los inventarios de producto en proceso o de productos terminados, ya al trabajar con alimentos estos no pueden tener almacenados por mucho tiempo por lo que más bien se ha optado por el trabajar bajo pedido, por lo que la producción está en base a los contratos adquiridos, y una vez definido el contrato de trabajo se emite la orden para las compras de los insumos necesario.

Por otra parte se encuentra también el inventario de los activos fijos que posee la empresa como son las sillas, mesas, menaje , mantelería, etc. que al ser parte de las herramientas de trabajo para HUMADI debe existir un adecuado control de estos para que no existan las constantes perdidas que hasta el año 2010 se han registrado.

La cantidad de inventarios esta determinado en función del volumen de las ventas y según la fluctuación será el volumen de inventarios, como en el caso de HUMADI Cía. Ltda. , la producción no maneja un volumen estándar ya que la producción es de tipo estacional, está en función de los contratos ya concretados en base a lo que se establece la programación del requerimiento de los insumos.

Las principales causas que determinan la inversión de inventarios son:

- El nivel de las ventas.

- La duración y la tecnología en el proceso productivo
- La durabilidad y la naturaleza de productos perecederos y estacionales
- La moda o estilo estacionales

7.1.5.2.2 Sistemas de Control de Inventarios

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

- Clasificar inventarios
- Registrar adecuadamente los inventarios.

ÀREA DE BODEA (INVENTARIOS)

Este departamento abarca a todos los ítems que se encuentran en el área física de la bodega: tanto los abastos (alimentos y bebidas) y activos fijos (suministros, refrigeradores, paredes, perchas, balanza, piso).

7.1.5.2.3 Política

- Es responsabilidad del Jefe de alimentos y bebidas que esté siempre limpia y que no haya contaminación entre los productos que se manejan en la Bodega.
- Manejar un adecuado registro y control del inventario , cabe recalcar que todo insumo para la elaboración de menú , entrara en medida de kg si es sólido y litros de ser liquido.
- Realizar la Orden de requerimiento de los insumos con la mayor exactitud posible para evitar desperdicios.
- Se debe sacar productos de la bodega máximo dos veces diarias , previa lista de requisición de abastos y/o equipo para eventos , que será autorizado por el jefe de operaciones o el coordinador del evento
Nota: se puede hacer más de dos veces, siempre y cuando esto sea realmente necesario (emergencias).
- El nivel de stock en inventarios (insumos alimenticios perecibles) es mínimo pues se trabaja bajo pedido.
- Se realiza abastecimiento de insumos dos veces a la semana los días miércoles y jueves.

7.1.5.2.2.4 Estrategias.

- Llevar un control de inventario a través de kardex por método promedio de tal forma que permita un control de la rotación del inventario.
- Elaboración de un receta estándar de los diferentes menús que oferta la empresa para tener un mejor control de la cantidad de insumos requeridos.
- Elaborar la orden de salida razonable con un día de anticipación y previa consulta al cliente tomando en cuenta

todas las necesidades y cambios que este proponga de tal forma que pueda manejarse sin inconvenientes el momento del despacho.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El Jefe de Alimentos y Bebidas ó el Jefe del turno, entran a la bodega/s para sacar los abastos e insumos necesarios para la producción al empezar el día de trabajo.

Esto lo hacen previa revisión de los abastos que haya en cocina, en función del menú del día y pasteles que se vayan a hacer.

Una vez sacado los productos necesarios (pesados y/o contados) el Jefe del turno tiene que realizar la una transacción de transferencia de bodega general a las áreas a las que se destina los productos. (Cocina-Pastelería). Se debe registrar las transferencias en las hojas de inventario de bodega.

La Bodega tiene que estar siempre limpia, una vez al mes hay que hacer una limpieza completa de la Bodega (paredes, pisos, Refrigeradores, perchas)

Los Alimentos deben estar separados de la siguiente manera:

1. Percha: Alimentos de Abasto
2. Percha: Frutas y Legumbres
3. Percha: Productos de Aseos y Limpieza
4. Percha: Licores
5. Refrigeradora: todo tipo de verduras como: habas, ajo, fréjol, coliflor.
6. Refrigeradora: todo tipo de lácteos como: queso, leche, crema, yogurt
7. Refrigeradora: cárnicos.

Se deben guardar las cosas de la siguiente manera: una refrigeradora para los cárnicos, y mariscos de haber (arriba) y legumbres (abajo), y en la otra los lácteos y comidas preparadas.

Para el uso de los abastos y suministros se debe usar el principio de primero ingresado primero en salir (FIFO), es decir, que cuando llegan los productos nuevos hay que guardarlos detrás o en un espacio separado de los productos que estaban con anterioridad.

La puerta de la Bodega siempre permanezca cerrada para evitar cualquier problema de robos o la introducción de animales (roedores).

En el caso de plagas hay que llamar urgentemente a la empresa que hace el Control de plagas para solicitar el problema.

En cada percha debe tener la descripción de cada producto que contiene aquello.

El Inventario de la Bodega se debe realizar el primer día de cada mes y se tiene que entregar el respectivo reporte a la Administración hasta el día 4 del mismo mes.

7.1.5.2.3 GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO (Pasivo Mediano y Largo plazo)

El nivel del crédito que se logre con los proveedores depende en gran parte de la situación económica, de la oferta y la demanda del mercado, así de factores de negociaciones, descuentos que se obtenga por pronto pago, siendo este tipo de financiamiento el ideal para la productividad de la empresa, por no generar un gasto adicional por el uso de recursos en el corto tiempo.

Este concepto de las cuentas por pagar estará administrado por la gerencia financiera con una política establecida en función a la operatividad de la empresa y con relación a la rotación y política de generación y entrada de ingresos y de los recursos colocados como cuentas por cobrar.

HUMADI Cía. Ltda., posee una estrategia de financiamiento conservadora es más cautelosa, ya que prefiere optar por los créditos a largo plazo, sin embargo estos generan un mayor monto en el gasto de interés. La empresa puede considerar que su recuperación de cartera no garantiza contar con los recursos efectivos en un corto plazo ya que requiere que estos recursos también abastezcan el capital de trabajo diario, y con ello es bajo el nivel de recursos efectivos libres que se pueden destinar al pago del préstamo, por lo que con el análisis de los flujos de efectivo y las obligaciones tanto del corto como de largo plazo, determinara que por la situación financiera actual de la empresa solo puede solicitar un crédito de largo plazo.

Este tipo de financiamiento se contrata cuando se demanda un alto monto de crédito, y que son para proyectos de recuperación de la inversión en un largo plazo.

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

- **Fuentes Internas:**

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

- **Fuentes Externas:**

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

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

7.1.5.2.3.1 Necesidad de financiamiento HUMADI.

Para el año 2011 la empresa ha fijado entre sus prioridades la inversión para la compra de dos camiones y un terreno para reducir costos y ampliar sus operaciones respectivamente.

7.1.5.2.3.2 Políticas de administración de cuentas por pagar

- La política tendrá como objetivo conseguir el máximo de financiamiento que no genere un gasto por el uso del recurso para la empresa.
- Se proyecta un incremento proporcional al crecimiento de las compras y con el criterio de mantener los porcentajes de años anteriores.
- La gerencia administrativa junto al área de compras tendrá la responsabilidad de crear, coordinar y controlar que las políticas de financiamiento y pagos para proveedores se cumplan; se deben realizar en los plazos máximos establecidos; las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.

- Analizar los diferentes proveedores y sus propuestas para una mejor selección de estos que permitan beneficios y alianzas estratégicas.
- Como medida de control de pagos a proveedores la empresa ha establecido horarios de los cuales los proveedores serán notificados oportunamente, en el caso de no poder acudir a la empresa debe esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.
- El jefe de operaciones o la gerencia administrativa serán los encargados de negociar con los proveedores los términos de créditos y montos a manejarse en las compras o adquisición de productos o servicios que se adquiera.
- La obtención de crédito con proveedores se fijara un parámetro para los días de créditos que se aplicara a los proveedores, siendo el pago asignado según el monto y la fecha entregan de la factura.
- Las inversiones a largo plazo construcción de instalaciones, maquinaria, vehículos, terrenos etc., deben ser financiadas con créditos a largo plazo, o en su caso con capital propio.
- Toda inversión genera flujos, los cuales son analizados en base a su valor actual.

7.1.5.2.3.3 Estrategias

- Crecimiento relacionado directamente con el valor de las compras manteniendo un estándar de un 78% de compras al contado y un 21 % de compras a crédito para los próximos 5 años.
- Negociar con los proveedores a través de la obtención contratos especiales, descuentos por pronto pago, financiamiento de

proveedores que generalmente se recibe a través de la práctica comercial de una cuenta abierta para la empresa

- El administrador financiero coordinara las fechas de los pagos tanto de proveedores como de las cuentas por pagar a nivel general.
- Se establecerá como parámetro que todo los proveedores de la empresa presentaran sus ofertas de productos con características de los productos, garantía de calidad, precios descuentos y formas de pago con concesión de días de crédito. Información que se recopilara y guardar como base a ser considerada para los procesos de compras.
- Medida de control: Los pagos solo se efectúen los pagos los días jueves de cada semana (excepto la última semana del mes) de 14:00 a 16:00 horas, con excepciones previa autorización.
- El encargado de realizar la negociación pertinente de los viene o servicios que se adquirirán deberá dejar constancia por escrito de la vigencia y los términos del convenio, para información tanto de compras como para el área financiera contable.
- Monto y Fecha de pago: Si la factura fue entregada por lo menos tres días con cuatro días antes del horario de pagos establecido la gestión de pago se la realizara con normalidad para la debida autorización de la emisión del cheque, caso contrario el proveedor deberá esperar para su cancelación hasta la próxima fecha de pago establecida.

- Tratar de no hacer uso de los recursos circulantes para financiar inversiones a largo plazo, ya que provocaría la falta de liquidez para pago de sueldos, salarios, materia prima, etc.
- Los créditos deben ser suficientes y oportunos, con el menor costo posible y que alcancen a cubrir cuantitativamente la necesidad por el cual fueron solicitados”

PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR

1. Documentación Requerida

Para solicitar un pago, será necesario presentar la siguiente documentación completa al área de cuentas por pagar:

- a) Pago a proveedores: Rubro integrado por los materiales y/o servicios que se ingresan a la compañía por medio del almacén
 - Factura original que coincida con la información de la orden de compra
 - Orden de compra o listado de insumos requeridos
 - Sellos o firma de autorización y recepción de los insumos o bienes del almacén, indicando el día en que se receipta los bienes o servicios y la factura.

b) Solicitudes de cheques y/o transferencias internas:

- Solicitud de Traslado o cheque debidamente autorizado.
- Comprobantes originales del gasto
- En el caso de cuentas de gastos, caratula de cuentas de gastos debidamente autorizada

2. Fecha de Recepción Documentación

La documentación se deberá entregar en el área de cuentas por pagar de acuerdo a la siguiente calendarización:

- Revisión de facturas a proveedores: viernes y lunes de 9:00 am a 13:00 en recepción o vigilancia.
- Recepción de solicitudes de cheque y/o transferencia: Martes en área administrativa / financiera.
- Recepción de solicitudes de anticipos: Martes en área administrativa /financiera
- Las fechas establecidas para la recepción de documentos en cuentas por pagar serán aplicadas de manera estricta por lo que se recomienda planear anticipadamente sus solicitudes.

3. Pagos

- Una vez entregado el documento que avale el pago, se procede a la realización del egreso, adjuntando el documento de respaldo.

- Una vez lleno el comprobante de egreso, es entregado en administración para que la gerente pueda revisar y autorizar los pagos.
- Autorizado el pago se procede a la emisión y entrega del cheque o transferencia, con copia tanto del cheque como del egreso, la copia del cheque se adjunta al original del comprobante de egreso para su archivo.

7.1.5.2.4 PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

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

7.1.5.2.4.1 Presupuesto de Ventas

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

HUMADI Eventos, es una empresa que brinda servicio de catering y organización de eventos, sus servicios están clasificados de la siguiente manera: empresarial, bodas, social, alquileres, por lo que los ingresos que se obtengan por la venta del servicio en mención dependerán prácticamente de la gestión de ventas realizado por todo el personal de la organización.

La elaboración de un presupuesto de ventas es de gran importancia si se desea establecer un nivel adecuado de crecimiento de los ingresos futuros de la compañía que servirán en gran medida como capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones y permanecer en un mercado altamente competitivo.

Para poder proyectar y elaborar los presupuestos de ventas se ha considerado la actividad y el mercado en el que se desarrolla HUMADI Cía. Ltda., así como las inversiones a realizarse.

Política de Ventas

Las ventas para HUMADI han reflejado un incremento del 38.5% anual, se pretende un crecimiento del 12% acorde al crecimiento mundial en demanda del servicio de catering , más un 5% adicional por efecto de la inversión realizada en el año 2011; que da un crecimiento total de un 17% anual

Para que la empresa pueda lograr este crecimiento aplicara estrategias de ventas que permitan alcanzar y mantener el nivel pronosticado.

Estrategias:

- Ampliación de Créditos que otorgue la empresa.
- Ampliación de la operatividad de la empresa (compra de un terreno)
- Diferenciación del servicio

Tabla No.4.13: Presupuesto de Ventas

| PRESUPUESTO DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|----|------------|-------|------------|--------|------------|-----|------------|--------|------------|--------|------------|
| | % CRECIMIENTO POR TIPO DE SERV. | | AÑO BASE | % | PRIMER AÑO | % | | % | | % | | | |
| VENTAS | | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | 2015 | |
| EMPRESARIALES | 16% | | 93.485,00 | 20% | 112.182,00 | 20,00% | 134.618,40 | 20% | 161.542,08 | 20,00% | 193.850,50 | 19,50% | 231.651,34 |
| BODAS | 14% | | 187.519,20 | 19% | 223.147,85 | 19,00% | 265.545,94 | 19% | 315.999,67 | 19,10% | 376.355,60 | 19,50% | 449.744,95 |
| SOCIALES | 9% | | 73.671,00 | 16% | 85.311,02 | 16,00% | 98.960,78 | 16% | 114.674,76 | 15,00% | 131.875,98 | 15,00% | 151.657,37 |
| ALQUILERES | 4,60% | | 68.445,66 | 12,9% | 77.291,36 | 12,33% | 86.819,64 | 12% | 97.238,00 | 12,22% | 109.115,62 | 11,20% | 121.336,57 |
| OTROS INGRESOS | 2,84% | | 2.343,00 | 3% | 2.413,29 | 2,00% | 2.461,56 | 2% | 2.511,30 | 1,74% | 2.555,10 | 1,05% | 2.581,90 |
| Ingreso por Servicio de Eventos | 12% | 5% | 425.463,86 | 12% | 500.345,50 | 12% | 588.406,31 | 12% | 691.965,82 | 12% | 813.751,80 | 12% | 956.972,12 |

Fuente: Humadi Eventos Cia. Ltda.
Elaborado por: Mayra Guanoliqun

El presente cuadro permite evidenciar que, con un crecimiento constante del 17% sobre las ventas proyectadas se obtiene un valor de \$ 956972,12 dólares para el año 2015, que en comparación con las ventas obtenidas en el año 2010 por un valor de \$ 425.463,86 se evidencia un crecimiento total en el transcurso de estos años de un 124,9% aproximadamente.

Sin embargo, es importante mencionar que la compañía utilizará algunas estrategias como la de diferenciación y la concesión de créditos; que permitan, ampliar su segmento de mercado hasta alcanzar el presupuesto de ventas fijado.

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

operativos mediante la selección adecuada de proveedores y reducción de gastos posibles.

7.1.5.2.4.2 Presupuesto de Costo de Ventas

Para mantener niveles aceptables de rentabilidad es importante tener claro que no solo depende de la generación de ingresos por ventas sino que además es fundamental saber manejar la negociación con los proveedores y mantener relaciones comerciales con empresas que permitan adquisición de insumos a costos razonables, logrando así la satisfacción de los clientes.

Política de Costos

- El costeo para la elaboración de alimentos debe tener un 90.5% de exactitud para un adecuado requerimiento de insumos, e irse puliendo de acuerdo a la experiencia adquirida.
- Entre los factores que constituyen los costos de producción son: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, este porcentaje se incrementa de manera directamente proporcional al incremento en ventas, es decir de un 17% para las proyección de los próximo 5 años.

- El costo de ventas no deberá superar el 45% del valor de las ventas presupuestadas para los años respectivos, este porcentaje se ha establecido tomando en cuenta el promedio de los últimos años.
- Revisar periódicamente su nivel de inventario para evitar cuellos de botella e incumplimiento de pedidos específicos.

Estrategias

- Manejo política de costos por medios de una receta estándar que permita un costeo exacto del servicio y producto, con este control exacto de los requerimientos que se presentaran en kilogramos y litros, permitirá un manejo óptimo de los recursos.
- Para mantener o tratar de reducir los costos con relación a las ventas se pedirán variedad de por lo menos 3 cotizaciones por producto o servicio antes de realizar una compra; con el objetivo de analizar los costos, calidad de producto, modo de financiamiento, descuentos, etc., que permitirá reducir el costo actual ya que en la actualidad no se realiza dicho procedimiento.

Tabla No.4.14: Proyección Costo de Ventas

| PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AÑO BASE | % CRECIMIENTO | | | | | |
| | 2010 | % | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| COSTO DE OPERACIONES | \$ 190.101,88 | 17% | \$ 222.419,20 | \$ 260.230,46 | \$ 304.469,64 | \$ 356.229,48 | \$ 416.788,49 |
| El incremento de los costos se lo realiza por un porcentaje proporcional al de el incremento en ventas que es del 17%. | | | | | | | |

Elaborado por: Mayra Guanoliquín Muñoz

Gráfico No.4.1: Proyección de Costos



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

7.1.5.2.4.3 Presupuesto de Gastos

Como medida para tener un control adecuado de los recursos financieros que se asignan por concepto de servicios indispensables para el funcionamiento de la empresa, es necesario establecer cantidades máximas que se pueden desembolsar para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa por lo que se han establecido ciertas políticas que se mencionan a continuación:

Política de Gastos

- Los gastos se incrementan anualmente teniendo como referente uno de los principales indicadores económicos como es la inflación (regula el mercado).
- Los gastos aumentaran o disminuirán acorde al movimiento de otras cuentas como adquisición de activos fijos (depreciación) y reducción de costos consecuentes de estas adquisiciones si los hubiese.
- Los gastos totales no deben exceder más del 50% del valor de las ventas presupuestadas para los cinco años siguientes.
- Se debe realizar análisis de importancia y necesidad de los gastos para tratar de reducir en los que sea posible, planteando estrategias para optimizar recursos que permitiendo una reducción constante.
- Los gastos financieros se afectaran de acuerdo a las obligaciones financieras que se contraigan.

Estrategias:

- Los gastos tendrán un incremento no mayor al 8.17% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables inflación (3.17%) y un 5% correspondiente al crecimientos en ventas por ampliación de sus operaciones.
- Los gastos de transporte se reducirán en un 50% a partir del año 2011 , debido a la inversión realizada para la compra de camiones necesarios para el giro del negocio
- Se deberá realizar un cronograma de actividades para el montaje y desmontaje de los eventos de tal mantener que permita aprovechar

del personal de planta y no sea necesario requerir de personal eventual de tal forma que se refleje en la reducción de un 2% en los gastos por servicios eventuales.

- Para la reducción de las horas extras se debe plantear de igual manera un cronograma de actividades que se va a realizar de tal manera que permita una mejor distribución del tiempo en las actividades encomendadas, pues se pretende reducir este rubro en un 2% en los gastos administrativos mientras que para las horas extra de los gastos de ventas se mantendrá un crecimiento proporcional a la inflación 3,17% , a consecuencia que en el estudio de campo realizado es notorio que no se están realizando las labores de manera eficiente.
- Así también se pretende elaborar cronogramas de preparación de alimentos semanales para alimentos que sean de mayor duración, con el objetivo de no acumular trabajo para el día anterior al evento con el objetivo de reducir las horas extras y el personal eventual para la elaboración de alimentos.
- En gasto financiero se registrarán los pagos por el financiamiento adquirido para el 2011 por un valor de \$25.000 dólares a 18 meses plazo.

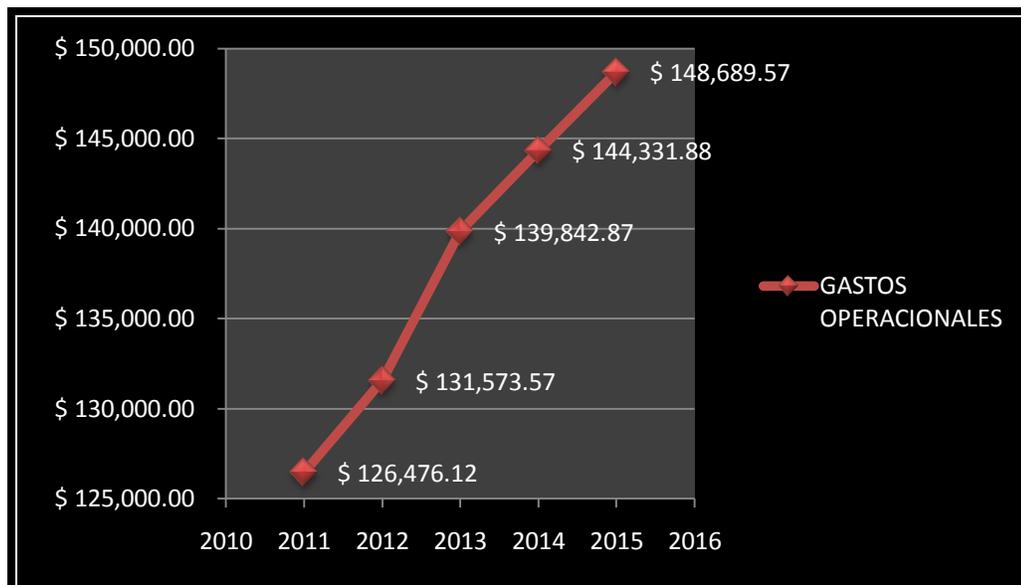
De acuerdo con las políticas y estrategias de gastos establecidas, se procede con la elaboración del siguiente cuadro que detalla el incremento o la disminución en porcentaje que sufrirán las cuentas del gasto para los siguientes ejercicios económicos proyectados:

Tabla No4.15. Presupuesto de Gastos 2011-2015

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|
| PRESUPUESTO DE GASTOS 2011-2015 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS | \$ 118.088,02 | % | \$ 144.659,42 | % | \$ 140.665,23 | % | \$ 139.842,87 | % | \$ 144.331,88 | % | \$ 148.689,57 |
| | AÑO BASE | | 1 er AÑO | | 2 do AÑO | | 3 er AÑO | | 4to AÑO | | 5 to AÑO |
| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 |
| GASTOS OPERACIONALES | \$ 118.088,02 | | \$ 126.476,12 | | \$ 131.573,57 | | \$ 139.842,87 | | \$ 144.331,88 | | \$ 148.689,57 |
| Gastos Administrativos | \$ 53.226,83 | | \$ 55.852,86 | | \$ 57.705,30 | | \$ 62.705,08 | | \$ 66.045,54 | | \$ 70.863,85 |
| Gastos de Ventas | \$ 64.861,19 | | \$ 70.623,27 | | \$ 73.868,28 | | \$ 77.137,78 | | \$ 78.286,34 | | \$ 77.825,72 |
| GASTOS NO OPERACIONALES | \$ - | | \$ 18.183,30 | | \$ 9.091,66 | | \$ - | | \$ - | | \$ - |
| Gastos Financieros | | | \$ 18.183,30 | | \$ 9.091,66 | | \$ - | | \$ - | | \$ - |
| Intereses Pagados | \$ - | | \$ 1.985,22 | | \$ 289,75 | | \$ - | | \$ - | | \$ - |
| Capital pagado | \$ - | | \$ 16.198,08 | | \$ 8.801,91 | | \$ - | | \$ - | | \$ - |
| | | | | | | | | | | | |
| % Incremento por año | | | 7,10% | | 4,03% | | 6,28% | | 3,21% | | 3,02% |

Elaborado por: Mayra Guanoliqñ Muñoz

Gráfico No.4.2: Presupuesto de Gastos 2011-2015



Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Tabla No.4.16: Proyección de Gastos Administrativos

| Gastos Administrativos | \$ 53.226,83 | | \$ 55.852,86 | | \$ 57.705,30 | | \$ 62.705,08 | | \$ 66.045,54 | | \$ 70.863,85 |
|---|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|
| Sueldos | \$ 17.367,00 | 8% | \$ 18.785,88 | 8% | \$ 20.320,69 | 8% | \$ 21.980,89 | 8% | \$ 23.776,73 | 8% | \$ 25.719,29 |
| Aporte Patronal | \$ 1.623,81 | 8% | \$ 1.756,48 | 8% | \$ 1.899,98 | 8% | \$ 2.055,21 | 8% | \$ 2.223,12 | 8% | \$ 2.404,75 |
| Decimo Tercer Sueldo | \$ 2.110,09 | 8% | \$ 2.282,48 | 8% | \$ 2.468,96 | 8% | \$ 2.670,68 | 8% | \$ 2.888,87 | 8% | \$ 3.124,89 |
| Decimo Cuarto Sueldo | \$ 1.447,25 | 8% | \$ 1.565,49 | 8% | \$ 1.693,39 | 8% | \$ 1.831,74 | 8% | \$ 1.981,39 | 8% | \$ 2.143,27 |
| Vacaciones | \$ 4.912,00 | 8% | \$ 5.313,31 | 8% | \$ 5.747,41 | 8% | \$ 6.216,97 | 8% | \$ 6.724,90 | 8% | \$ 7.274,32 |
| Cafetería y Refrigerios | \$ 203,90 | 8% | \$ 220,56 | 8% | \$ 238,58 | 8% | \$ 258,07 | 8% | \$ 279,15 | 8% | \$ 301,96 |
| Movilizacion & Transporte | \$ 633,70 | 8% | \$ 685,47 | 8% | \$ 741,48 | 8% | \$ 802,06 | 8% | \$ 867,58 | 8% | \$ 938,46 |
| Servicios de Seguridad | \$ 728,90 | 8% | \$ 788,45 | 8% | \$ 852,87 | 8% | \$ 922,55 | 8% | \$ 997,92 | 8% | \$ 1.079,45 |
| Servicio Basico | \$ 1.088,04 | 8% | \$ 1.176,93 | 8% | \$ 1.273,09 | 8% | \$ 1.377,10 | 8% | \$ 1.489,61 | 8% | \$ 1.611,31 |
| Utiles de Oficina | \$ 1.228,00 | 8% | \$ 1.328,33 | 8% | \$ 1.436,85 | 8% | \$ 1.554,24 | 8% | \$ 1.681,22 | 8% | \$ 1.818,58 |
| Mantenimiento | \$ 1.432,20 | 8% | \$ 1.549,21 | 8% | \$ 1.675,78 | 8% | \$ 1.812,69 | 8% | \$ 1.960,79 | 8% | \$ 2.120,99 |
| Depreciación Activos Fijos (Menaje-Eq. Oficina) | \$ 17.867,93 | 0% | \$ 17.867,93 | 0% | \$ 16.874,54 | 0% | \$ 18.790,84 | 0% | \$ 18.790,84 | 0% | \$ 19.990,84 |
| Horas Extra | \$ 2.584,00 | -2% | \$ 2.532,32 | -2% | \$ 2.481,67 | -2% | \$ 2.432,04 | -2% | \$ 2.383,40 | -2% | \$ 2.335,73 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Tabla No.4.17: Proyección de Gastos de Ventas

| Gastos de Ventas | \$ 64.861,19 | | \$ 70.623,27 | | \$ 73.868,28 | | \$ 77.137,78 | | \$ 78.286,34 | | \$ 77.825,72 |
|---------------------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|
| Sueldos | \$ 8.224,90 | 8% | \$ 8.896,87 | 8% | \$ 9.623,75 | 8% | \$ 10.410,01 | 3% | \$ 10.740,01 | 3% | \$ 11.080,46 |
| Aporte Patronal | \$ 769,03 | 8% | \$ 831,86 | 8% | \$ 899,82 | 8% | \$ 973,34 | 3% | \$ 1.004,19 | 3% | \$ 1.036,02 |
| Decimo Tercer Sueldo | \$ 999,33 | 8% | \$ 1.080,97 | 8% | \$ 1.169,29 | 8% | \$ 1.264,82 | 3% | \$ 1.304,91 | 3% | \$ 1.346,28 |
| Decimo Cuarto Sueldo | \$ 685,41 | 8% | \$ 741,41 | 8% | \$ 801,98 | 8% | \$ 867,50 | 3% | \$ 895,00 | 3% | \$ 923,37 |
| Vacaciones | \$ 3.840,00 | 8% | \$ 4.153,73 | 8% | \$ 4.493,09 | 8% | \$ 4.860,17 | 3% | \$ 5.014,24 | 3% | \$ 5.173,19 |
| Cafetería y Refrigerios | \$ 4.609,00 | 8% | \$ 4.985,56 | 8% | \$ 5.392,88 | 8% | \$ 5.833,47 | 3% | \$ 6.018,39 | 3% | \$ 6.209,18 |
| Movilizacion & Transporte | \$ 4.487,00 | 8% | \$ 2.426,79 | 8% | \$ 2.625,06 | 8% | \$ 2.839,53 | 3% | \$ 2.929,54 | 3% | \$ 3.022,41 |
| Servicio Basico | \$ 2.387,65 | 8% | \$ 2.582,72 | 8% | \$ 2.793,73 | 8% | \$ 3.021,98 | 3% | \$ 3.117,77 | 3% | \$ 3.216,61 |
| Utiles de Oficina | \$ 1.189,88 | 8% | \$ 1.287,09 | 8% | \$ 1.392,25 | 8% | \$ 1.506,00 | 3% | \$ 1.553,74 | 3% | \$ 1.602,99 |
| Publicidad y Propaganda | \$ 8.741,00 | 8% | \$ 9.455,14 | 8% | \$ 10.227,62 | 8% | \$ 11.063,22 | 3% | \$ 11.413,93 | 3% | \$ 11.775,75 |
| Depreciacion Vehiculos | \$ 1.400,00 | | \$ 6.900,00 | | \$ 7.400,00 | | \$ 7.666,67 | | \$ 7.666,67 | | \$ 6.000,00 |
| Horas Extra | \$ 5.874,00 | 3% | \$ 6.060,21 | 3% | \$ 6.252,31 | 3% | \$ 6.450,51 | 3% | \$ 6.654,99 | 3% | \$ 6.865,96 |
| Servicios Eventuales | \$ 21.654,00 | -2% | \$ 21.220,92 | -2% | \$ 20.796,50 | -2% | \$ 20.380,57 | -2% | \$ 19.972,96 | -2% | \$ 19.573,50 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

El gasto depreciación del activo fijo se estableció tomando en consideración las nuevas adquisición de los dos vehículos avaluados aproximadamente en \$30000, esta depreciación se la realizo dese el año 2011 pues fueron adquiridos a finales de Diciembre del año 2010.

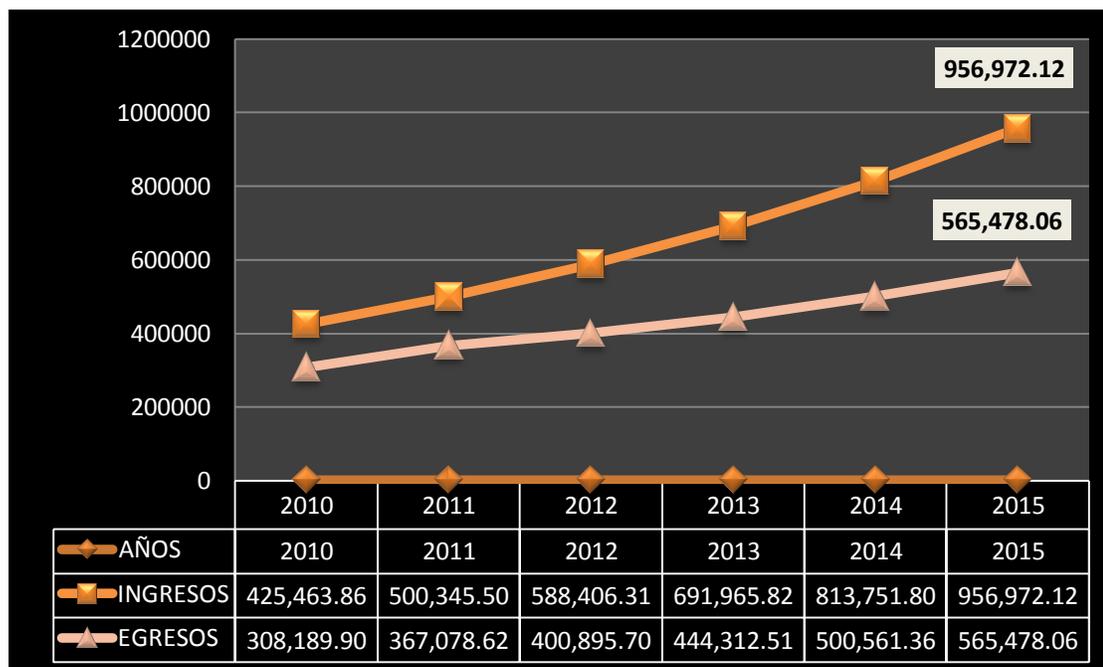
A continuación se presenta la participación de los gastos proyectados en el total ingresos:

Cuadro Nº. 4.18: Participación de los Gastos en el Total Ingresos

| CUENTAS | AÑO BASE | PRESUPUESTO | | | | |
|--------------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Ingresos presupuestados | 425.463,86 | 500.345,50 | 588.406,31 | 691.965,82 | 813.751,80 | 956.972,12 |
| Egresos presupuestados | 308.189,90 | 367.078,62 | 400.895,70 | 444.312,51 | 500.561,36 | 565.478,06 |
| Utilidad / Pérdida Bruta | 117.273,96 | 133.266,88 | 187.510,61 | 247.653,31 | 313.190,44 | 391.494,05 |
| PARTICIPACIÓN | | | | | | |
| CUENTAS | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Ingresos presupuestados | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Egresos presupuestados | 72,44% | 73,37% | 68,13% | 64,21% | 61,51% | 59,09% |
| Utilidad / Pérdida Bruta | 27,56% | 26,63% | 31,87% | 35,79% | 38,49% | 40,91% |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Gráfico No. 4.3. Proyección de Ingresos vs Gastos



Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Los egresos totales presupuestados para los siguientes ejercicios económicos han sido calculados de tal forma que no excedan en más del 50% de los ingresos totales generados por la venta del servicio, de conformidad con la política de gastos establecida anteriormente.

7.1.5.2.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Permiten conocer el estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.⁶²

Son considerados como una herramienta de gran importancia para la administración pues permiten visualizar la situación económica y financiera de la compañía en un período futuro determinado y como consecuencia contribuyen en la toma de decisiones para encaminar las actividades operativas hacia el logro de objetivos y metas planteadas.

7.1.5.2.5.1 Estado de Resultados Proyectado

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para la empresa HUMAI Cía. Ltda., en el período comprendido desde el año 2011 hasta el año 2015:

⁶² Fuente: Monografias.com; Autor Autor:Miguel Moreno De León

Tabla No.4.19: Estado de Resultados Projectado

| EMPRESA HUMADI Cia. Ltda | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PROYECCIÓN DE BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
| AÑO 2011-2015 | | | | | | |
| | AÑO BASE | 1 er AÑO | 2do AÑO | 3er AÑO | 4to AÑO | 5to AÑO |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| INGRESOS POR SERVICIO | \$ 425.463,86 | \$ 500.345,50 | \$ 588.406,31 | \$ 691.965,82 | \$ 813.751,80 | \$ 956.972,12 |
| COSTO DE OPERACIONES | \$ 190.101,88 | \$ 222.419,20 | \$ 260.230,46 | \$ 304.469,64 | \$ 356.229,48 | \$ 416.788,49 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 235.361,98 | \$ 277.926,30 | \$ 328.175,84 | \$ 387.496,17 | \$ 457.522,32 | \$ 540.183,62 |
| Gastos Administrativos | \$ 53.226,83 | \$ 55.852,86 | \$ 57.705,30 | \$ 62.705,08 | \$ 66.045,54 | \$ 70.863,85 |
| Gastos de Ventas | \$ 64.861,19 | \$ 70.623,27 | \$ 73.868,28 | \$ 77.137,78 | \$ 78.286,34 | \$ 77.825,72 |
| Gastos Financieros | \$ - | \$ 18.183,30 | \$ 9.091,66 | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL GASTOS | \$ 118.088,02 | \$ 144.659,42 | \$ 140.665,23 | \$ 139.842,87 | \$ 144.331,88 | \$ 148.689,57 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 117.273,96 | \$ 133.266,88 | \$ 187.510,61 | \$ 247.653,31 | \$ 313.190,44 | \$ 391.494,05 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | \$ 17.591,09 | \$ 19.990,03 | \$ 28.126,59 | \$ 37.148,00 | \$ 46.978,57 | \$ 58.724,11 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA | \$ 99.682,87 | \$ 113.276,85 | \$ 159.384,02 | \$ 210.505,31 | \$ 266.211,87 | \$ 332.769,95 |
| 25% IMPUESTO RENTA | \$ 24.920,72 | \$ 28.319,21 | \$ 39.846,00 | \$ 52.626,33 | \$ 66.552,97 | \$ 83.192,49 |
| UTILIDAD NETA | \$ 74.762,15 | \$ 84.957,63 | \$ 119.538,01 | \$ 157.878,98 | \$ 199.658,91 | \$ 249.577,46 |

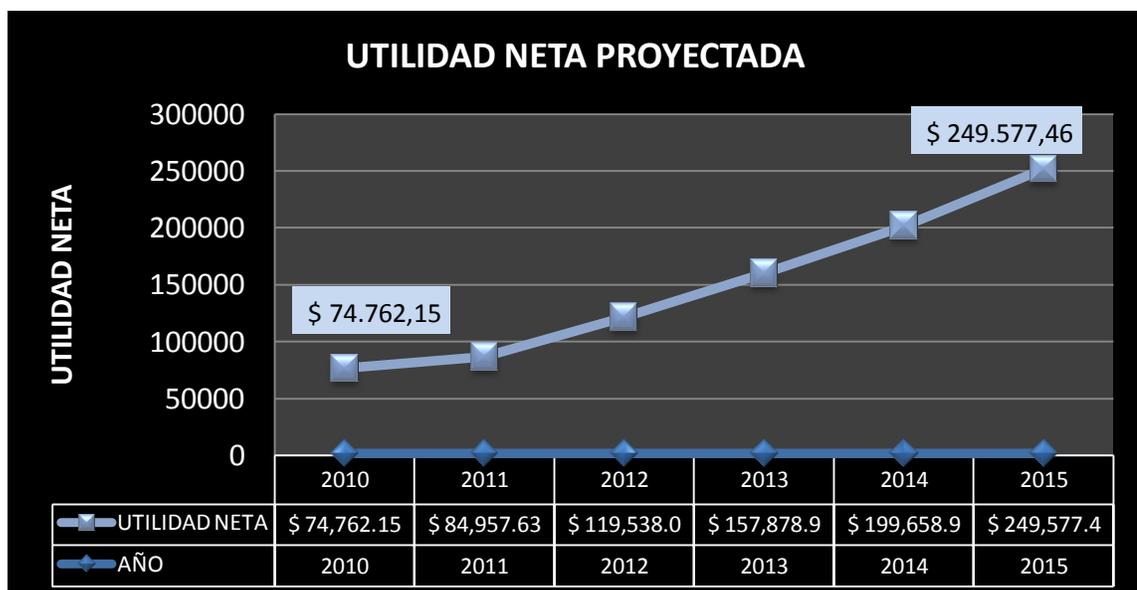
Elaborado por: Mayra Guanoliqun Muñoz

Es necesario ejercer una fuerte gestión de ventas que permita ampliar el mercado, con el propósito de alcanzar el nivel de ingresos proyectado , esto se puede lograr con la aplicación de políticas y estrategias para HUMADI ya sea en el ámbito de ventas mediante estrategias varias como la diferenciación y la publicidad , “pues se ha constatado que mediante una buena imagen y publicidad se puede captar más clientes y hasta incrementar los precios de nuestros servicios pues la imagen y la exclusividad permite captar más clientes que nuestra competencia.”⁶³

⁶³ Entrevista : Cristian Maila , Gerente de Ventas ,HUMADI Eventos

De igual manera cabe recalcar uno de los rubros con representatividad en la cuenta de gastos, como lo es el de servicios eventuales, este representa la contratación de personal eventual ya sea para cubrir eventos (saloneros, cocineros) o para el montaje y desmontaje de estos; se ha visto conveniente y factible la reducción de este rubro en cuanto se podría incrementar el rubro de horas extras a los empleados de planta es mucho más conveniente para la empresa en cuanto a valores, así como también se puede organizar un cronograma para las actividades tanto de montaje como desmontaje de los eventos de tal forma que pueda ser cubierto por personal de planta sin necesidad de recurrir a la contratación de personal extra para estas actividades.

Gráfico No.4.4: Utilidad Presupuestada



Elaborado por: Mayra Guanoliqùin

En el año 2011 se registra una reducción en la utilidad , esto debido a la inversión que se realizó este año que requirió de una salida de efectivo significativa , así como también del financiamiento a través del banco Pichincha , que más adelante se detallara.

El presente gráfico permite evidenciar que mediante una fuerte gestión de ventas y un adecuado control de los gastos, la compañía podrá obtener utilidades para los siguientes ejercicios económicos, que van desde \$84.663,91 dólares en el año 2012 a \$117.513,20 dólares para el año 2015, se nota crecimiento en los tres años de aproximadamente el 39%.

Con la generación de ganancias para los próximos años, no sólo se verán beneficiados los socios y el personal de la compañía sino también la imagen que proyectará la misma y como consecuencia será más factible conseguir financiamiento a través de préstamos bancarios, proveedores, etc., para mantener el normal desarrollo de las actividades organizacionales.

7.1.5.2.5.2 Balance General Proyectado

A continuación se presenta el cálculo de las principales cuentas que conforman el balance general proyectado de la empresa HUMADI Cía. Ltda., en el período que comprende desde el año 2011 hasta el año 2015.

Tabla No.4.20: Cálculo de Cuentas por Cobrar Proyectado

| PROYECCIÓN CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO | % REPRESENTA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Total Ventas | | \$ 500.345,50 | \$ 588.406,31 | \$ 691.965,82 | \$ 813.751,80 | \$ 956.972,12 |
| Total Ventas Mensuales | | \$ 41.695,46 | \$ 49.033,86 | \$ 57.663,82 | \$ 67.812,65 | \$ 79.747,68 |
| Ventas al Contado | 60% | \$ 25.017,27 | \$ 29.420,32 | \$ 34.598,29 | \$ 40.687,59 | \$ 47.848,61 |
| Ventas a Crédito al mes de Octubre | 30% | \$ 12.508,64 | \$ 14.710,16 | \$ 17.299,15 | \$ 20.343,80 | \$ 23.924,30 |
| Ventas a Crédito al mes de Noviembre | 20% | | \$ 5.884,06 | \$ 6.919,66 | \$ 8.137,52 | \$ 15.949,54 |
| Ventas a Crédito al mes de Diciembre | 35% | \$ 4.378,02 | \$ 5.148,56 | \$ 6.054,70 | \$ 7.120,33 | \$ 8.373,51 |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | | \$ 16.886,66 | \$ 25.742,78 | \$ 30.273,50 | \$ 35.601,64 | \$ 48.247,34 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

El presente cuadro permite observar cómo la compañía ha tomado la decisión de aplicar una de las estrategias como es la de otorgar créditos para de esta manera incrementar las ventas con el modelo de crédito que se propone mediante el análisis de una solicitud de crédito, así también se debe poner en marcha de manera eficiente las políticas de cobros que permita un buen nivel de rotación de cuentas por cobrar y en el plazo medio de cobro.

- **Activos Fijos**

Los activos fijos son más permanentes que los activos circulantes y están pensados para el uso a largo plazo.

Para todas las empresas el control de los Activos Fijos es una responsabilidad tanto de la Gerencia como del Departamento de Contabilidad, es por ello que como encargadas se debe considerar algunos puntos para su control.

Políticas Activos Fijos

HUMADI Cía. Ltda., considerando la importancia de sus Activos Fijos va a llevar a cabo un mayor control sobre cada uno de ellos y asignar la responsabilidad de su custodia a una persona determinada ya que esto le permitirá:

Conocer perfectamente la necesidad de inversión que se necesita en Activos Fijos, para iniciar o continuar una operación sin problemas.

Ejecutar estudios para la adquisición de nuevos activos fijos, en donde se involucren e investigue las causas y necesidades de su compra, soportando todo en un estudio financiero.

- Adquisición de dos camiones por el valor de \$30.000 -2011
 - Adquisición de un Terreno \$50.000- 2011
 - Adquisición de Muebles y Enseres - 2012
 - Renovación Equipos de Computación - 2012
-
- Valorar el estado actual de los activos fijos e implementar un calendario de mantenimiento de los mismos para evitar daños y perjuicios.
 - En cuanto a equipos de computación se donaran una vez que se hayan depreciado en su totalidad contablemente más no en cuanto a la utilidad que todavía tienen.
 - Se realizara un análisis del uso y desgaste de los activos para poder solicitar al SRI un tiempo mayor para su depreciación.
 - Se realizara el método de depreciación en línea recta.

Tabla No.4.21: Proyección Activos Fijos

| Descripción de la cuenta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVO FIJO | 133.262,07 | 199.704,07 | 204.266,46 | 204.266,46 | 204.266,46 | 204.266,46 |
| Maquinaria y Equipo | \$ 33.983,00 | \$ 33.983,00 | \$ 33.983,00 | \$ 33.983,00 | \$ 33.983,00 | \$ 33.983,00 |
| Equipo de computación | \$ 8.231,00 | \$ 8.231,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 |
| Vehículo | \$ 7.000,00 | \$ 37.000,00 | \$ 37.000,00 | \$ 37.000,00 | \$ 37.000,00 | \$ 37.000,00 |
| Muebles y Enseres | \$ 80.909,00 | \$ 80.909,00 | \$ 92.909,00 | \$ 92.909,00 | \$ 92.909,00 | \$ 92.909,00 |
| Muebles de oficina | \$ 7.937,00 | \$ 7.937,00 | \$ 7.937,00 | \$ 7.937,00 | \$ 7.937,00 | \$ 7.937,00 |
| Equipo de Oficina | \$ 8.112,00 | \$ 8.112,00 | \$ 8.112,00 | \$ 8.112,00 | \$ 8.112,00 | \$ 8.112,00 |
| Compra de un Terreno | \$ - | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 |
| Total Activo Fijo | \$ 146.172,00 | \$ 226.172,00 | \$ 236.941,00 | \$ 236.941,00 | \$ 236.941,00 | \$ 236.941,00 |
| (-) Depreciación Acumulada | \$ (19.267,93) | \$ (26.467,93) | \$ (32.674,54) | \$ (32.674,54) | \$ (32.674,54) | \$ (32.674,54) |
| CARGOS DIFERIDOS | \$ 6.358,00 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

La compañía realizó la adquisición de dos camiones evaluados en \$30.000,00 dólares en el año 2010, que permitirá la reducción de los costos de transporte (gastos de ventas) en un 50%, así como también se estableció la inversión de la adquisición de muebles y enseres (menaje, mantelería, etc.), adquisición de equipos de computación en el año 2012 pues se cumple la vida útil de los equipos que se poseen y quedan obsoletos, por lo que se decide darlos de baja y al adquirir el nuevo equipo de computación se realiza los trámites pertinentes para que a estos se los pueda depreciar al 25% por 4 años, al no ser su uso exhaustivo su vida útil se puede extender, además se ha visto la necesidad de invertir en la compra de un terreno que permitirá ampliar su lugar de operación que se proyecta permitirá incrementar las ventas en un 5%, para los años 2013 y 2015 respectivamente con el propósito de mejorar el servicio mejorar el área operativa de la empresa, dichas inversiones serán financiadas esencialmente por préstamos a los socios a largo plazo así como por la reinversión de utilidades que para primer año se lo realiza en un 100% y se ha establecido también que para el año

2014 , se realizará una reinversión solo del 50% de la utilidad del ejercicio anterior.

Tabla No. 4.22: Cálculo de Cuentas Activo Corriente

| Descripción de la cuenta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PASIVO CORRIENTE | \$ 55.664,04 | \$ 67.172,44 | \$ 67.754,45 | \$ 68.287,00 | \$ 79.208,33 | \$ 91.986,28 |
| Obligaciones Fiscales | \$ 4.234,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Obligaciones IESS | \$ 1.534,00 | \$ 1.534,00 | \$ 1.534,00 | \$ 1.534,00 | \$ 1.534,00 | \$ 1.534,00 |
| Obligaciones Municipales | \$ 509,91 | \$ 509,91 | \$ 509,91 | \$ 509,91 | \$ 509,91 | \$ 509,91 |
| Obligaciones Trabajadores | \$ 2.532,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cuentas por Pagar proveedores (C/P) | \$ 40.054,13 | \$ 46.930,45 | \$ 54.908,63 | \$ 64.243,09 | \$ 75.164,42 | \$ 87.942,37 |
| Beneficios Sociales | \$ 4.800,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Obligaciones Bancarias (C/P) | \$ - | \$ 16.198,08 | \$ 8.801,91 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cuentas por pagar socios (C/P) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Sobregiros bancarios (C/P) | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |

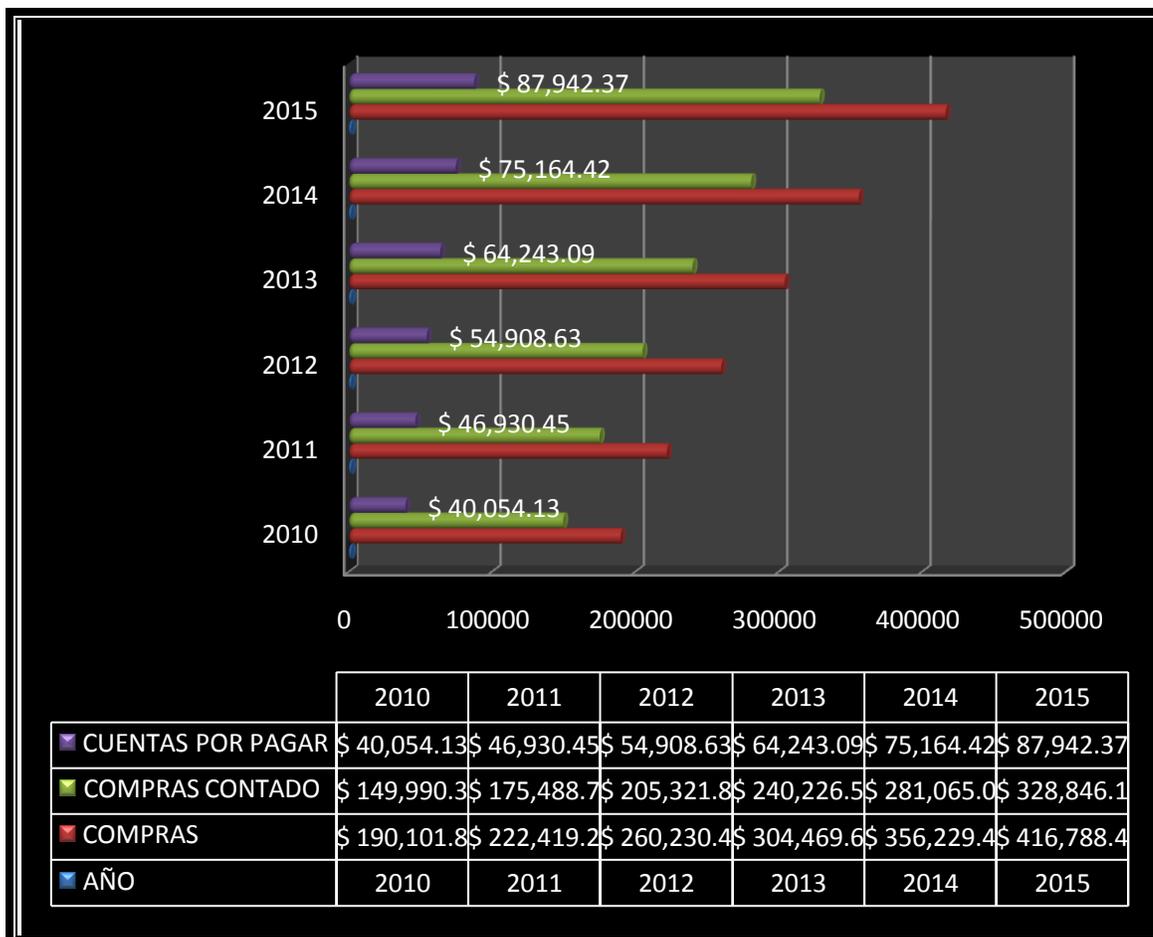
Elaborado por: Mayra Guanoliquin

El presente cuadro permite analizar las obligaciones de la empresa, entre las que esta la forma de pago que efectuará la compañía a sus acreedores por la compra de insumos que servirán para la prestación del servicio, de conformidad con la política de pagos propuesta para los próximos cinco años.

Para los próximos años a partir del 2011 se cumplirá con todas las obligaciones tanto fiscales como con los trabajadores.

Se ha proyectado un incremento proporcional al crecimiento de las compras y con el criterio de mantener los porcentajes de años anteriores, de un 78% de compras al contado y un 21 % de compras a crédito.

Gráfico No.4.5: Proyección Cuentas por Pagar 2011-2015



Elaborado por: Mayra Guanoliquín Muñoz

A continuación se presenta el balance general proyectado para la compañía HUMADI Cía. Ltda., en el período comprendido desde el año 2011 hasta el año 2015.

La finalidad de realizar el balance general proyectado es obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años para la empresa HUMADI Cía. Ltda.

Tabla No.4.23: Balance General Proyectado

| PROYECCIÓN DE BALANCE DE SITUACIÓN | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑOS 2011-2015 | | | | | | |
| Descripción de la cuenta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| ACTIVO | 260.877,71 | 325.521,40 | 365.808,24 | 443.552,67 | 539.528,98 | 581.569,78 |
| ACTIVO CORRIENTE | 127.615,65 | 119.459,33 | 155.183,78 | 232.928,21 | 328.904,52 | 370.945,32 |
| DISPONIBLE | 96.051,51 | 87.579,95 | 113.501,30 | 185.566,77 | 274.890,35 | 302.818,85 |
| EXIGIBLE | \$ 19.290,65 | \$ 16.717,79 | \$ 25.485,35 | \$ 29.970,77 | \$ 35.245,62 | \$ 47.764,87 |
| PAGOS ANTICIPADOS | \$ 5.577,59 | \$ 5.680,03 | \$ 5.785,72 | \$ 5.894,76 | \$ 6.007,26 | \$ 6.123,32 |
| ACTIVO FIJO | 133.262,07 | 199.704,07 | 204.266,46 | 204.266,46 | 204.266,46 | 204.266,46 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 260.877,71 | \$ 325.521,40 | \$ 365.808,24 | \$ 443.552,67 | \$ 539.528,99 | \$ 581.569,78 |
| PASIVO | \$ 141.847,05 | \$ 165.401,61 | \$ 160.912,59 | \$ 165.735,67 | \$ 181.591,09 | \$ 271.694,65 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 55.664,04 | \$ 67.172,44 | \$ 67.754,45 | \$ 68.287,00 | \$ 79.208,33 | \$ 91.986,28 |
| NO CORRIENTES | \$ 86.183,01 | \$ 98.229,17 | \$ 93.158,15 | \$ 97.448,67 | \$ 102.382,76 | \$ 179.708,37 |
| OBLIGACIONES LARGO PLAZO | \$ 64.554,68 | \$ 73.356,59 | \$ 64.554,68 | \$ 64.554,68 | \$ 64.554,68 | \$ 64.554,68 |
| DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS | \$ 21.628,33 | \$ 24.872,58 | \$ 28.603,47 | \$ 32.893,99 | \$ 37.828,08 | \$ 43.502,30 |
| PATRIMONIO | \$ 119.030,66 | \$ 160.119,78 | \$ 204.895,65 | \$ 277.817,00 | \$ 357.937,89 | \$ 309.875,13 |
| Capital Social | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 |
| Reserva Legal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad / Pérdida de Ejercicios Anteriores | \$ 43.868,51 | \$ 74.762,15 | \$ 84.957,63 | \$ 119.538,01 | \$ 157.878,98 | \$ 59.897,67 |
| Utilidad Ejercicio Actual | \$ 74.762,15 | \$ 84.957,63 | \$ 119.538,01 | \$ 157.878,98 | \$ 199.658,91 | \$ 249.577,46 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

7.1.5.2.5.3 Flujo de Efectivo Proyectado

“El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo de un período específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el período”.⁶⁴ A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado para la Empresa HUMADI Eventos Cía. Ltda. en el período 2011 – 2015, con una inversión inicial en el año 2011 por \$80.000 dólares:

⁶⁴ Principios de Administración Financiera, Lawrence Gitman, Decimoprimer edición, Pág. 45

El flujo de efectivo presupuestado para los próximos cinco años permite conocer cuáles serán las entradas y salidas de recursos económicos que efectuará la compañía anualmente por la ejecución de actividades de operación, inversión y financiamiento así como permite evaluar la inversión realizada en el 2011.

- La inversión que se realizó fue cubierta \$25.000 dólares a través de un financiamiento a largo plazo obtenido del Banco del Pichincha, por un plazo de 18 meses, con una tasa de interés del 11,20%, mientras que los \$55000 dólares fueron cubiertos por los accionistas a través de la decisión de inversión con efectivo.

(Ver Tabla de Amortización pág. Siguiende)

Tabla No.4.24: Amortización Financiamiento

| | |
|------------------------|-----------------|
| Valor de la Obligación | \$25.000 |
| Plazo de la Obligación | 18 meses |
| Tasa nominal anual | 11.20% |

| Amortización para Pago Mensual: \$1,515.28 sobre 18 meses | | | |
|---|-----------------|-----------------|--------------------|
| Mes | Intereses pagar | a Abono capital | a Saldo Obligación |
| 1 | \$233.33 | \$1,281.94 | \$23,718.06 |
| 2 | \$221.37 | \$1,293.91 | \$22,424.15 |
| 3 | \$209.29 | \$1,305.98 | \$21,118.16 |
| 4 | \$197.10 | \$1,318.17 | \$19,799.99 |
| 5 | \$184.80 | \$1,330.48 | \$18,469.51 |
| 6 | \$172.38 | \$1,342.89 | \$17,126.62 |
| 7 | \$159.85 | \$1,355.43 | \$15,771.19 |
| 8 | \$147.20 | \$1,368.08 | \$14,403.11 |
| 9 | \$134.43 | \$1,380.85 | \$13,022.26 |
| 10 | \$121.54 | \$1,393.74 | \$11,628.53 |
| 11 | \$108.53 | \$1,406.74 | \$10,221.78 |
| 12 | \$95.40 | \$1,419.87 | \$8,801.91 |
| Totales para el año 1 | | | |

| | | | |
|---|---------|------------|------------|
| HUAMDI pagará \$18,183.32 por su obligación en el año 1 | | | |
| \$1,985.23 se irán a INTERESES | | | |
| \$16,198.09 se abonara a la OBLIGACIÓN | | | |
| 13 | \$82.15 | \$1,433.13 | \$7,368.78 |
| 14 | \$68.78 | \$1,446.50 | \$5,922.28 |
| 15 | \$55.27 | \$1,460.00 | \$4,462.28 |
| 16 | \$41.65 | \$1,473.63 | \$2,988.65 |
| 17 | \$27.89 | \$1,487.38 | \$1,501.27 |
| 18 | \$14.01 | \$1,501.27 | \$0.00 |

Fuente: Banco del Pichincha

Tabla No.4.25: Flujo de Efectivo Proyectado

| HUMADI EVENTOS CIA LTDA FLUJO DE EFECTIVO (En miles de dólares estadounidenses) | PROYECCIONES | | | | | |
|--|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | PERIODOS | INVERSION INICIAL | | | | |
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| A.- INGRESOS OPERACIONALES | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Recuperación ventas | | \$ 483.458,84 | \$562.663,53 | \$ 661.692,31 | \$778.150,16 | \$ 908.724,77 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | \$ - | \$ 483.458,84 | \$562.663,53 | \$ 661.692,31 | \$ 778.150,16 | \$ 908.724,77 |
| B.- EGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Costo de ventas | | \$ 222.419,20 | \$ 260.230,46 | \$304.469,64 | \$356.229,48 | \$416.788,49 |
| Gastos de operación | | \$ 126.476,12 | \$131.573,57 | \$139.842,87 | \$144.331,88 | \$148.689,57 |
| TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN | \$- | \$ 348.895,32 | \$391.804,04 | \$444.312,51 | \$500.561,36 | \$ 565.478,06 |
| C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B) | \$ - | \$ 134.563,52 | \$170.859,49 | \$217.379,81 | \$277.588,80 | \$343.246,71 |
| D.- INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Aporte de accionistas | \$- | \$ - | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Préstamo Bancario Largo Plazo | \$ 25.000,00 | \$ - | \$ - | \$- | \$- | \$ - |
| Valor residual | \$- | \$ - | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Escudo Fiscal | \$- | \$ - | \$- | \$- | \$- | \$- |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | \$25.000,00 | \$ - | \$ - | \$- | \$- | \$- |
| E.- EGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Pago de Entrada de Camiones | \$5.000,00 | \$ - | \$ - | \$- | \$ - | |
| Pago de intereses | | \$ 1.985,23 | \$298,75 | \$- | \$ - | \$- |
| Pago del principal del crédito a largo plazo | | \$ 16.198,09 | \$8.801,91 | \$- | \$- | \$- |
| Pago de Impuestos y participaciones | | \$ 39.672,35 | \$48.142,22 | \$ 55.619,66 | \$61.231,40 | \$ 66.821,28 |
| Adquisición de Terreno | \$ 50.000,00 | \$ - | \$- | \$ - | \$- | |
| Activo diferido | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES | \$55.000,00 | \$ 57.855,67 | \$57.242,88 | \$55.619,66 | \$ 61.231,40 | \$66.821,28 |
| F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E) | \$ (30.000,00) | \$(57.855,67) | \$(57.242,88) | \$(55.619,66) | \$(61.231,40) | \$(66.821,28) |
| G.- FLUJO NETO (C+F) | \$ (30.000,00) | \$ 76.707,85 | \$ 113.616,61 | \$ 161.760,14 | \$ 216.357,40 | \$ 276.425,43 |
| H.- SALDO INICIAL DE CAJA | \$- | \$ - | \$ - | \$- | \$- | \$- |
| I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$- |
| REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I) | \$ (80.000,00) | \$ 76.707,85 | \$ 113.616,61 | \$161.760,14 | \$216.357,40 | \$276.425,43 |
| Inversión Inicial y Remanente para los Accionistas | \$ (80.000,00) | \$ 76.707,85 | \$113.616,61 | \$ 161.760,14 | \$ 216.357,40 | \$276.425,43 |

Elaborado por: Mayra Guanoliqún Muñoz

El flujo de efectivo presupuestado para los próximos cinco años permite conocer cuáles serán las entradas y salidas de recursos económicos que efectuará la compañía anualmente por la ejecución de actividades de operación, inversión y financiamiento.

- El efectivo generado por las operaciones alcanzará un valor anual superior a los \$70.000,00 dólares, siendo un resultado favorecedor para la compañía puesto que representa el capital de trabajo que será utilizado para solventar las operaciones del negocio.
- El flujo por actividades de inversión se constituirá prácticamente por la adquisición que realizará la compañía de un terreno y dos camiones.

7.1.5.2.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1.5.2.6.1 Valor Actual Neto. (V.A.N.)

$$VAN = -I + \frac{VF}{(1+i)^t}$$

El Valor Actual Neto de una inversión se halla de la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Cuando se analiza dos o más proyectos, el más rentable es el que tiene un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el

VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

7.1.5.2.6.2 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero. Se le considera como un indicador de rentabilidad relativa de un proyecto, muestra el rendimiento que hace que el inversor esté dispuesto a renunciar a un capital en el momento presente a cambio de recibir una corriente de rentas en determinados momentos futuros.

7.1.5.2.6.3 Periodo de Recuperación de la Inversión

Se refiere al período de recuperación de un capital invertido. En el análisis de inversiones, es el período de recuperación, o años que se necesitan para que los flujos de caja de la inversión igualen el capital invertido.

7.1.5.2.6.4 Relación Beneficio- Costo

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad, al calcularlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr.

Es la comparación que se realiza entre todos los Ingresos generados dividido para el total de Costos, se debe tomar en cuenta que si el valor es superior a 1 muestra que los Ingresos son superiores y que si existe un beneficio caso contrario no vale la pena invertir.

Para HUMADI Eventos, es importante el observar que tan rentable ha sido establecer sus metas de proyección con un crecimiento anual del 17%, de lo que corresponde el 12% a incremento en las ventas basada en información del mercado de el crecimiento promedio de las empresas de catering en el mundo, así también se debe considerar la reducción en los gastos de transporte por un 50% por la adquisición de los 2 camiones; sin olvidar algunas políticas, se ha considerado entre una de sus herramientas de evaluación al VAN, la TIR, la relación Costo Beneficio y el Plazo de Recuperación de la Inversión.

**Tabla No.4.26: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera
(Escenario Real)**

| EVALUACIÓN FINANCIERA | |
|--------------------------------|----------------------|
| Valor Actual Neto | \$328.721,21 |
| Costo/Beneficio | 5,98 |
| Tasa Interna de Retorno | 120,62% |
| PAY BACK | 1 Año 46 Días |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

La relación de costo beneficio es de 5,98 USD de recuperación por cada dólar gastado, por lo tanto el proyecto es aceptable, el tiempo en el que se recuperará la inversión será de 1 año 46 días con la ganancia que genera el negocio. En conclusión se puede detectar que el proyecto es viable de acuerdo a las políticas propuestas en el modelo, con una tasa de descuento del 11.8% que generará una mayor rentabilidad alcanzando un VAN \$ 328.721,21.

7.1.5.2.7 ESECENARIOS EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1.5.2.7.1 Escenario Pesimista

En el caso que HUMADI Cía. Ltda., no alcance el nivel de ingresos esperado, es decir, un incremento del 17% anual sobre las ventas proyectadas sino que tan sólo logre un crecimiento constante del 13%, la situación económica y financiera no será la más óptima, sin embargo, con el porcentaje de incremento sobre las ventas establecido para el escenario pesimista, la compañía obtendrá un ingreso total de \$144.583,06 dólares para el año 2015.

(Tabla Flujo de Efectivo Escenario Pesimista Ver Pág. Siguiende)

Tabla No.4.27: Flujo de Efectivo (Escenario Pesimista)

| HUMADI EVENTOS CIA LTDA FLUJO DE EFECTIVO | | PROYECCIONES | | | | |
|--|--------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| (En miles de dólares estadounidenses) | INVERSION INICIAL | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| PERÍODOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.- INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Recuperación ventas | | \$ 465.041,36 | \$ 520.610,49 | \$ 588.914,59 | \$ 666.180,18 | \$ 748.329,29 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | \$ - | \$ 465.041,36 | \$ 520.610,49 | \$ 588.914,59 | \$ 666.180,18 | \$ 748.329,29 |
| B.- EGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Costo de ventas | | \$ 214.815,12 | \$ 242.741,09 | \$ 274.297,43 | \$ 309.956,10 | \$ 350.250,39 |
| Gastos de operación | | \$ 126.476,12 | \$ 131.573,57 | \$ 139.842,87 | \$ 144.331,88 | \$ 148.689,57 |
| TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN | \$ - | \$ 341.291,25 | \$ 374.314,66 | \$ 414.140,30 | \$ 454.287,98 | \$ 498.939,96 |
| C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B) | \$ - | \$ 123.750,11 | \$ 146.295,83 | \$ 174.774,29 | \$ 211.892,21 | \$ 249.389,32 |
| D.- INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Aporte de accionistas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamo Bancario Largo Plazo | \$ 25.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Valor residual | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 25.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| E.- EGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Pago de Entrada de Camiones | \$ 5.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago de intereses | | \$ 1.985,23 | \$ 298,75 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago del principal del crédito a largo plazo | | \$ 16.198,09 | \$ 8.801,91 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago de Impuestos y participaciones | | \$ 44.156,19 | \$ 58.370,82 | \$ 73.122,81 | \$ 87.859,50 | \$ 104.806,26 |
| Adquisición de Terreno | \$ 50.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activo diferido | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 55.000,00 | \$ 62.339,51 | \$ 67.471,48 | \$ 73.122,81 | \$ 87.859,50 | \$ 104.806,26 |
| F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E) | \$ (30.000,00) | \$ (62.339,51) | \$ (67.471,48) | \$ (73.122,81) | \$ (87.859,50) | \$ (104.806,26) |
| G.- FLUJO NETO (C+F) | \$ (30.000,00) | \$ 61.410,61 | \$ 78.824,35 | \$ 101.651,48 | \$ 124.032,70 | \$ 144.583,06 |
| H.- SALDO INICIAL DE CAJA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I) | \$ (80.000,00) | \$ 61.410,61 | \$ 78.824,35 | \$ 101.651,48 | \$ 124.032,70 | \$ 144.583,06 |
| Inversión Inicial y Remanente para los Accionistas | \$ (80.000,00) | \$ 61.410,61 | \$ 78.824,35 | \$ 101.651,48 | \$ 124.032,70 | \$ 144.583,06 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

Tabla No.4.28: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera
(Escenario Pesimista)

| EVALUACIÓN FINANCIERA | |
|------------------------------|----------------------|
| Valor Actual Neto | \$244.098,53 |
| Costo/Beneficio | 4,44 |
| Tasa Interna de Retorno | 104,21% |
| PAY BACK | 1 Año 85 Días |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

Por tal motivo, el VAN alcanzará un valor de \$ 244.098,53 dólares, considerado bajo en comparación a los \$ 328.721,21 dólares que se pretende lograr en el escenario real. De igual forma, la TIR se establecerá en un 104,21% lo cual señala que aún siendo un escenario pesimista el proyecto seguirá siendo viable.

Costo/Beneficio indica que por cada dólar que inviertan los socios en la compañía percibirán una ganancia de 4,44 dólares; y, la recuperación de la inversión se logrará en un plazo de 1 año 21 días.

7.1.5.2.7.2 Escenario Optimista

En el escenario optimista se plantea que la compañía logre incrementar sus ventas en un 20% anual, por tal motivo, el presupuesto de ventas alcanzará un valor de \$244.857,83 dólares para el año 2015, lo que significaría una recuperación y ampliación de su segmento de mercado. Con estos antecedentes se presenta el flujo de efectivo neto de la compañía en el escenario optimista:

Tabla No.4.29. Flujo de Efectivo (Escenario Optimista)

| HUMADI EVENTOS CIA LTDA FLUJO DE EFECTIVO | | PROYECCIONES | | | | |
|--|--------------------------|---------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| (En miles de dólares estadounidenses) | INVERSION INICIAL | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| PERÍODOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.- INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Recuperación ventas | | \$ 496.408,63 | \$ 593.209,92 | \$ 716.300,98 | \$ 864.933,43 | \$ 1.037.125,84 |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | \$ - | \$ 496.408,63 | \$ 593.209,92 | \$ 716.300,98 | \$ 864.933,43 | \$ 1.037.125,84 |
| B.- EGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Costo de ventas | | \$ 228.122,26 | \$ 273.746,71 | \$ 328.496,05 | \$ 394.195,26 | \$ 473.034,31 |
| Gastos de operación | | \$ 126.476,12 | \$ 131.573,57 | \$ 139.842,87 | \$ 144.331,88 | \$ 148.689,57 |
| TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN | \$ - | \$ 354.598,38 | \$ 405.320,28 | \$ 468.338,91 | \$ 538.527,14 | \$ 621.723,88 |
| C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B) | \$ - | \$ 141.810,25 | \$ 187.889,64 | \$ 247.962,06 | \$ 326.406,29 | \$ 415.401,96 |
| D.- INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Aporte de accionistas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamo Bancario Largo Plazo | \$ 25.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Valor residual | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 25.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| E.- EGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Pago de Entrada de Camiones | \$ 5.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago de Intereses | | \$ 1.985,23 | \$ 298,75 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago del principal del crédito a largo plazo | | \$ 16.198,09 | \$ 8.801,91 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago de Impuestos y participaciones | | \$ 51.100,15 | \$ 74.652,63 | \$ 101.766,08 | \$ 132.667,17 | \$ 170.544,13 |
| Adquisición de Terreno | \$ 50.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activo diferido | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 55.000,00 | \$ 69.283,47 | \$ 83.753,29 | \$ 101.766,08 | \$ 132.667,17 | \$ 170.544,13 |
| F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E) | \$ (30.000,00) | \$ (69.283,47) | \$ (83.753,29) | \$ (101.766,08) | \$ (132.667,17) | \$ (170.544,13) |
| G.- FLUJO NETO (C+F) | \$ (30.000,00) | \$ 72.526,78 | \$ 104.136,34 | \$ 146.195,99 | \$ 193.739,12 | \$ 244.857,83 |
| H.- SALDO INICIAL DE CAJA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I) | \$ (80.000,00) | \$ 72.526,78 | \$ 104.136,34 | \$ 146.195,99 | \$ 193.739,12 | \$ 244.857,83 |
| Inversión Inicial y Remanente para los Accionistas | \$ (80.000,00) | \$ 72.526,78 | \$ 104.136,34 | \$ 146.195,99 | \$ 193.739,12 | \$ 244.857,83 |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

**Tabla No. 4.30: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera
(Escenario Optimista)**

| EVALUACIÓN FINANCIERA | |
|--------------------------------|----------------------|
| Valor Actual Neto | \$390.875,79 |
| Costo/Beneficio | 7,11 |
| Tasa Interna de Retorno | 131,20% |
| PAY BACK | 1 Año 26 Días |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin Muñoz

La inversión inicial frente a los resultados que proyecta los flujos de efectivo neto es baja, por tal razón, el VAN alcanzará un valor de \$390.875,79 dólares que en comparación con el VAN que se obtendrá en el escenario real, resulta un valor superior debido a que en el escenario real las ventas sufrirán un incremento al igual que los gastos operativos y como consecuencia se verá afectado el flujo por actividades de operación por el valor de las utilidades líquidas que se alcance en cada período presupuestado.

La TIR alcanzará un 131,2%, resultado superior al que se logrará en el escenario real. El Costo/Beneficio señala que por cada dólar que se invierta en la compañía, los socios percibirán una ganancia de 7,11 dólares; y, el plazo que se requerirá para recuperar la inversión en este escenario será de 1 año con 26 días

7.1.5.2.7.3 Escenario Probable

Una vez efectuado el análisis de cada escenario, es importante determinar el cálculo de términos de evaluación financiera esperado del proyecto:

Tabla No.4.31. Cálculo de Términos de Evaluación Financiera⁶⁵
(Escenario Esperado del Proyecto)

| HUMADI EVENTOS | Escenario REAL | Escenario PESIMISTA | Escenario Optimista | Escenario Esperado |
|--------------------------|----------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| | 50% | 25% | 25% | 100% |
| VAN | \$328.721,21 | \$ 244.098,53 | \$390.875,79 | \$323.104,18 |
| TIR | 120,62% | 104,21% | 131,2%, | 119,16% |
| Costo / Beneficio | 5,98 | 4,44 | 7,11 | 5,88 |
| PAY BACK | 1 Año | 1 Año | 1 Año | 1 Año |
| | 46 Días | 85 Días | 26 Días | 51 Días |

Elaborado por: Mayra Guanoliquin

La tabla que se presenta permite analizar un escenario que toma la probabilidad de ocurrencia de los escenarios: real, pesimista y optimista, planteados con la finalidad de obtener términos de evaluación financiera esperados del proyecto y como resultado tenemos un VAN de \$323.104,18 dólares, una TIR de 119,16%, un Costo/Beneficio de 5,88 dólares y un plazo de recuperación de la inversión de 1 año 51 días.

⁶⁵ Variables modeladas; Valor Mínimo, mas probable, Valor máximo

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 CONCLUSIONES

1. Los factores macro y microeconómicos influyen en el entorno empresarias , especialmente la inflación que es un indicador que determina los cambios en el mercado tanto de bienes como de servicios; ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando servicios y productos de calidad así como también por el ámbito en que se desarrolla y por su naturaleza debe desarrollar el factor creativo y de innovación para superar las expectativas del cliente y diferenciarse de la competencia.

2. HUMADI Eventos Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la prestación de servicios integrales de catering y organización , se ha determinado la falta de una estructura organizacional y financiera definida , lo que genera en la empresa un desenvolvimiento retrasado con respecto al cumplimiento de sus obligaciones operativas y/o financieras

3. La planificación financiera, parte del desarrollo de la planificación estratégica, es así que ; pese a que el presente trabajo no tiene como objetivo primordial el diseño estratégico, se propone una reestructuración tanto de la misión , visión y organigrama que permita un mejor orientación de la meta que desea alcanzar y la segregación adecuada de funciones , buscando la eficiencia y

eficacia en la ejecución de sus actividades., a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la empresa en el tiempo.

4. El análisis FODA que se realizó para HUMADI Eventos Cía. Ltda., fue el resultado de un proceso de evaluación en el que se consideró principalmente el análisis financiero que arrojó un resumen de los siguientes factores:
 - Los niveles de liquidez que ha mantenido la empresa HUMADI Cía. Ltda. se encuentran dentro de los niveles aceptables, lo que permite asegurar que la rentabilidad que mantiene la empresa sobre los activos que posee es la suficiente para no dejar de cumplir con los pagos a los que está obligada a realizar.
 - Los niveles de endeudamiento en el corto plazo es de un 56%, lo que muestra que la empresa está en capacidad de contraer más obligaciones.
 - En cuanto a la composición del activo el rubro más significativo es el de los activos fijos que por naturaleza de la empresa al ser esta una empresa de servicios que tiene gran base de su actividad en la variedad y disponibilidad de activos fijos para el adecuado desempeño.
 - El plazo promedio de pagos que maneja la empresa HUMADI Cía. Ltda. se ubica en un promedio de 160 días, lo que permite un financiamiento por parte de los proveedores

para poder otorgar créditos a los clientes y así cumplir con las expectativas de ventas que se plantea lograr.

- En cuanto al nivel de ventas su evolución es positiva, con la observación de que si se desea promover el segmento empresarial, es necesario la aplicación de estrategias que permitan alcanzar el incremento de este sector, tomando en cuenta que en la actualidad el principal rubro de ingresos es el del segmento bodas con un 44%, seguido del empresarial con un 22%.
5. Un modelo de gestión financiera es un esquema referencial para la administración en el área de las finanzas, pues al ser, el factor financiero importante para el desarrollo de la empresa se debe tomar en cuenta el análisis de capital de trabajo, debido a la importancia tanto para el análisis interno y externo y a la estrecha relación con las operaciones normales y diarias de un negocio; pues un capital de trabajo insuficiente o la incorrecta administración del mismo puede ser causa importante del fracaso de un negocio.
 6. El modelo de planificación financiera propuesto para HUMADI Cia Ltda., permitirá un desarrollo organizacional óptimo que responderá a la evolución de sus operaciones, optimización de recursos con el fin de mejorar los resultados existentes., permitiendo que este modelo sea una herramienta viable y aceptable para la toma de decisiones referentes a inversión y financiamiento.
 7. La aplicación de las estrategias planteadas posibilita el desarrollo y evaluación de inversiones mediante, proyecciones de Estados Financieros y Flujos de Caja que desarrollan escenarios financieros

necesarios para la oportuna toma de decisiones por parte de alta gerencia.

1.2 RECOMENDACIONES

1. Es importante prestar atención constante a los clientes para cumplir con, las expectativas requeridas en innovación de productos, canales de distribución, promociones y precios, para mantenerse en el mercado impulsando ventajas competitivas que generen lealtad en los clientes en especial al ofrecer servicios integrales y de calidad.
2. Se recomienda a la gerencia de HUAMDI, trabajar con personal capacitado y responsable para mejorar la productividad y eficiencia de las actividades pretendiendo disminuir el porcentaje de horas extras innecesarias, para que de esta forma logren reducir sus costos y por ende mejorar la utilidad.
3. Proporcionar la capacitación adecuada y evitar la constante rotación de persona; para poner en funcionamiento el sistema contable con el que cuenta que permitirá un mejor manejo y registro de las actividades realizadas.
4. Del análisis del proceso productivo se recomienda a la HUMADI Eventos, la utilización de los flujogramas propuesto; con la finalidad de evitar cuellos de botellas y por medio de esta herramienta generar actividades repetitivas que permitan un mejor conocimiento al persona, en cuanto a las funciones que deben desempeñar; además realizar el levantamiento de lo todos los procesos no contemplados en esta investigación; de tal forma que

permitan establecer responsables para cada área; para poder conocer acerca de las novedades en cada una de éstas y tomar medidas correctivas.

5. Implementar el manual de manejo de efectivo propuesto, que permita una mayor eficiencia en el manejo de este recurso importante para el desarrollo cotidiano de la actividad empresarial.
6. Hacer cumplir las políticas propuestas, pues serán generadoras del cumplimiento de las proyecciones realizadas con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.
7. Aplicar modelos de gestión financiera con la finalidad de analizar las actividades que se generan y realizar presupuestos que les permitan tomar decisiones en cuanto a la adquisición de activos o préstamos, con información real.
8. Es necesario adoptar el modelo de manejos de activos, con la finalidad de invertir los recursos ociosos que la empresa dispone y generar nuevos ingresos; además es necesario destinar un porcentaje a la promoción de alquileres que es otro servicio que la empresa brinda, pues este no se lo ha aprovechado correctamente y al saber que se cuenta con los activos suficientes para brindar sin problema este servicio que no requiere de mayor gasto ni esfuerzo y si se lo manejar de una manera adecuada podría convertirse en uno de los principales rubros de ingresos pues se cuenta con el inventario de activo suficiente para trabajar con los dos servicios a la vez.
9. Se debe usar el modelo para el análisis de inversiones y manejo de pasivos principalmente de tal forma que permita mediante los

diferentes enfoques; tomar la mejor opción al momento de realizar una inversión conociendo cual será la mejor forma de financiamiento; además es necesario evaluando las ventajas y desventaja de las diferentes opciones que se tienen para adquirir un préstamo y evitar sobreendeudamientos.

6. ANEXOS

ANEXO A

COTIZACIONES EMRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A.1. Rincón de Puembo

ANEXO A

COTIZACIONES EMRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A.2. Quinde Raymi

ANEXO A

COTIZACIONES EMRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A.3. La Mansión del Deán

ANEXO A

COTIZACIONES EMRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A.4. Rincón Real

ANEXO A

COTIZACIONES EMRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A.5. La Guardia

ANEXO A

COTIZACIONES EMRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A.6. Humadi

ANEXO B

Balance General Humadi Eventos Cía. Ltda. 2009

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | | | |
|---|----------------------|-------------------------------------|-------------------|
| BALANCE GENERAL | | | |
| DEL 1 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 y 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 | | | |
| EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS | | | |
| ACTIVO | 2.009 | PASIVO | 2009 |
| CORRIENTE | \$ 60.039,10 | CORRIENTE | 43.058,69 |
| DISPONIBLE | \$ 40.884,00 | Obligaciones Fiscales | 5.876,20 |
| Caja | \$ 40.334,00 | Obligaciones IESS | 1.987,00 |
| Caja Chica | \$ 550,00 | Obligaciones Municipales | 264,00 |
| Fondo Rotativo para Operaciones | \$ - | Obligaciones Trabajadores | 1.708,49 |
| Bancos | \$ - | Cuentas por Pagar proveedores (C/P) | 30.343,00 |
| | | Beneficios Sociales | 2.880,00 |
| EXIGIBLE | \$ 11.617,16 | Obligaciones Bancarias (C/P) | - |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ 10.828,00 | Sobregiros bancarios (C/P) | - |
| Anticipos y prestamos por cobrar a empleados | \$ 897,44 | | |
| (-) Provisión Cuentas incobrables | \$ (108,28) | | |
| REALIZABLE - INVENTARIO | \$ 4.701,14 | NO CORRIENTES | 32.411,37 |
| | | OBLIGACIONES LARGO PLAZO | 16.660,37 |
| Inventario de Materia Prima | \$ 3.578,14 | Obligaciones Bancarias (L/P) | - |
| Inventario Suministros de oficina | \$ 1.123,00 | Prestamos Socios (L/P) | 16.660,37 |
| | | DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS | 15.751,00 |
| | | Ingresos cobrados por anticipado | 15.751,00 |
| PAGOS ANTICIPADOS | \$ 2.836,80 | PATRIMONIO | 44.468,51 |
| Administración Tributaria | \$ 256,00 | CAPITAL SOCIAL | 400,00 |
| Anticipo proveedores | \$ 1.982,30 | Capital accionario | 400,00 |
| ACTIVO DIFERIDO | \$ 598,50 | | |
| Publicidad Prepagada | \$ 598,50 | | |
| | | | |
| NO CORRIENTE | \$ 59.899,47 | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ 69.466,40 | RESERVAS | 200,00 |
| Maquinaria y Equipo | \$ 20.304,40 | Reservas legales | 200,00 |
| Equipo de computación | \$ 8.231,00 | | |
| Vehículo | \$ 7.000,00 | | |
| Muebles y Enseres | \$ 20.983,00 | | |
| Muebles de oficina | \$ 6.221,00 | | |
| Equipo de Oficina | \$ 6.727,00 | RESULTADOS | 43.868,51 |
| | \$ - | Utilidad presente ejercicio | 43.868,51 |
| | | Utilidad retenidas año anteriores | - |
| DEPRECIACIONES | \$ (9.566,93) | | |
| (-) Depreciación acumulada Maquinaria y Equip | \$ (2.030,44) | | |
| (-) Depreciación equipo de computación | \$ (2.743,39) | | |
| (-) Depreciación Vehículo | \$ (1.400,00) | | |
| (-) Depreciación muebles y enseres | \$ (2.098,30) | | |
| (-) Depreciación muebles de oficina | \$ (622,10) | | |
| (-) Depreciación Equipo de Oficina | \$ (672,70) | | |
| CARGOS DIFERIDOS | | | |
| Gastos de constitución | \$ - | | |
| Gastos de Organización | \$ - | | |
| Gastos de investigación de mercado | \$ - | | |
| Gastos de instalación y adecuación | \$ - | | |
| | | TOTAL PASIVO | 75.470,06 |
| | | TOTAL PATRIMONIO | 44.468,51 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 119.938,57 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 119.938,57 |

ANEXO C

Balance General Humadi Eventos Cía. Ltda. 2010

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | | | |
|---|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|
| BALANCE GENERAL | | | |
| DEL 1 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 y 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 | | | |
| EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS | | | |
| ACTIVO | 2.010 | PASIVO | 2010 |
| CORRIENTE | \$ 127.615,65 | CORRIENTE | 55.664,04 |
| DISPONIBLE | \$ 96.051,51 | | |
| Caja | \$ 12.250,00 | Obligaciones Fiscales | 4.234,00 |
| Caja Chica | \$ 450,00 | Obligaciones IESS | 1.534,00 |
| Fondo Rotativo para Operaciones | \$ 1.800,00 | Obligaciones Municipales | 509,91 |
| Bancos | \$ 81.551,51 | Obligaciones Trabajadores | 2.532,00 |
| | | Cuentas por Pagar proveedores (C/P) | 40.054,13 |
| | | Beneficios Sociales | 4.800,00 |
| EXIGIBLE | \$ 19.290,65 | Obligaciones Bancarias (C/P) | |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ 18.912,35 | Sobregiros bancarios (C/P) | 2.000,00 |
| Anticipos y prestamos por cobrar a empleados | \$ 675,70 | | |
| (-) Provisión Cuentas incobrables | \$ (297,40) | | |
| | | | |
| REALIZABLE - INVENTARIO | \$ 6.695,90 | NO CORRIENTES | 86.183,01 |
| | | OBLIGACIONES LARGO PLAZO | 64.554,68 |
| Inventario de Materia Prima | \$ 4.566,90 | Obligaciones Bancarias (L/P) | - |
| Inventario Suministros de oficina | \$ 2.129,00 | Prestamos Socios (L/P) | 64.554,68 |
| | | DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS | 21.628,33 |
| | | Ingresos cobrados por anticipado | 21.628,33 |
| PAGOS ANTICIPADOS | \$ 5.577,59 | PATRIMONIO | 119.030,66 |
| Administración Tributaria | \$ 358,00 | CAPITAL SOCIAL | 400,00 |
| Anticipo proveedores | \$ 3.231,60 | Capital accionario | 400,00 |
| | | | |
| ACTIVO DIFERIDO | \$ 1.987,99 | | |
| Publicidad Prepagada | \$ 1.987,99 | | |
| | | | |
| NO CORRIENTE | \$ 133.262,07 | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ 146.172,00 | RESERVAS | - |
| Maquinaria y Equipo | \$ 33.983,00 | Reservas legales | |
| Equipo de computación | \$ 8.231,00 | | |
| Vehículo | \$ 7.000,00 | | |
| Muebles y Enseres | \$ 80.909,00 | | |
| Muebles de oficina | \$ 7.937,00 | | |
| Equipo de Oficina | \$ 8.112,00 | RESULTADOS | 118.630,66 |
| | \$ - | Utilidad presente ejercicio | 74.762,15 |
| | | Utilidad retenidas año anteriores | 43.868,51 |
| DEPRECIACIONES | \$ (19.267,93) | | |
| (-) Depreciación acumulada Maquinaria y Equip | \$ (5.428,74) | | |
| (-) Depreciación equipo de computación | \$ (2.743,39) | | |
| (-) Depreciación Vehículo | \$ (1.400,00) | | |
| (-) Depreciación muebles y enseres | \$ (8.090,90) | | |
| (-) Depreciación muebles de oficina | \$ (793,70) | | |
| (-) Depreciación Equipo de Oficina | \$ (811,20) | | |
| | | | |
| CARGOS DIFERIDOS | \$ 6.358,00 | | |
| Gastos de constitución | | | |
| Gastos de Organización | | | |
| Gastos de investigación de mercado | \$ 1.034,00 | | |
| Gastos de instalación y adecuación | \$ 5.324,00 | | |
| | | | |
| | | TOTAL PASIVO | 141.847,05 |
| | | TOTAL PATRIMONIO | 119.030,66 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 260.877,71 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 260.877,71 |

ANEXO D

Balance de Pérdidas y Ganancias Humadi Eventos Cía. Ltda. 2009

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | |
|--|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | |
| DEL 1 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 | |
| EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS | |
| | 2.009 |
| COSTO DE OPERACIONES | (154.958,24) |
| Costos Directos | 120.988,00 |
| Costos Indirectos | 33.970,24 |
| UTILIDAD BRUTA | 152.212,86 |
| GASTOS | (83.085,78) |
| Gastos Administrativos | 29.939,73 |
| Gastos de Ventas | 53.146,05 |
| Sueldos | 7.165,00 |
| Aporte Patronal | 669,93 |
| Decimo Tercer Sueldo | 870,55 |
| Decimo Cuarto Sueldo | 597,08 |
| Vacaciones | 2.880,00 |
| Cafetería y Refrigerios | 2.098,00 |
| Movilizacion & Transporte | 3.986,00 |
| Servicio Basico | 1.004,49 |
| Utiles de Oficina | 923,00 |
| Publicidad y Propaganda | 4.451,00 |
| Depreciacion Vehiculos | 1.400,00 |
| Horas Extra | 1.255,00 |
| Servicios Eventuales | 25.846,00 |
| UTILIDAD OPERACIONES | 69.127,08 |
| GASTOS FINANCIEROS | - |
| Intereses Pagados | |
| Comisiones Bancarias | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 69.127,08 |
| 15% Participacion Trabajadores | 10.369,06 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA | 58.758,02 |
| 25% Impuesto a la Renta | 14.689,50 |
| UTILIDAD NETA | 44.068,51 |
| 5% Reserva Legal | 200,00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 43.868,51 |

ANEXO E

Balance de Pérdidas y Ganancias Humadi Eventos Cía. Ltda. 2009

| HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA. | |
|--|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | |
| DEL 1 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE | |
| EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS | |
| | 2.010 |
| COSTO DE OPERACIONES | (190.101,88) |
| Costos Directos | 148.439,00 |
| Costos Indirectos | 41.662,88 |
| UTILIDAD BRUTA | 235.361,98 |
| GASTOS | (118.088,02) |
| Gastos Administrativos | 53.226,83 |
| Gastos de Ventas | 64.861,19 |
| Sueldos | 8.224,90 |
| Aporte Patronal | 769,03 |
| Decimo Tercer Sueldo | 999,33 |
| Decimo Cuarto Sueldo | 685,41 |
| Vacaciones | 3.840,00 |
| Cafetería y Refrigerios | 4.609,00 |
| Movilizacion & Transporte | 4.487,00 |
| Servicio Basico | 2.387,65 |
| Utiles de Oficina | 1.189,88 |
| Publicidad y Propaganda | 8.741,00 |
| Depreciacion Vehiculos | 1.400,00 |
| Horas Extra | 5.874,00 |
| Servicios Eventuales | 21.654,00 |
| UTILIDAD OPERACIONES | 117.273,96 |
| GASTOS FINANCIEROS | - |
| Intereses Pagados | - |
| Comisiones Bancarias | - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 117.273,96 |
| 15% Participacion Trabajadores | 17.591,09 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA | 99.682,87 |
| 25% Impuesto a la Renta | 24.920,72 |
| UTILIDAD NETA | 74.762,15 |
| 5% Reserva Legal | - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 74.762,15 |

ANEXO F

Propuesta de Manual de Capacitación Sobre el Manejo del Efectivo

7. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Benkirane Saouad Hayat y San Millan Antonio, Finanzas con Excel.
- DIEZDE CASHO Luis T. Dirección Financiera: Planificación, gestión y control.
- Ernesto Morales Peake; Toma de Decisiones ; 8ª Ed. Addison-Weslev Iberoamericana. México 1994.
- Home, j. C. Administración financiera, capítulo 14 décima edición. Pearson educación.
- Juan Lara. (2007). Curso práctico de finanzas. Quito, pichincha: primera edición.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ma. Cristina Alemán Castilla. Edmundo Gonzales Zavaleta. 1 era Ed. Continental.
- MORENO Joaquín y RIVAS Sergio, Administración Financiera del Capital de Trabajo
- ORTIZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico
- Libro de Dolarización, Pablo Lucio Paredes.
- Rodrigo, s. F. (1999). Manual de gestión financiera. Quito: primera edición.
- Welsch, h. G. Presupuestos "planificación y control".
- STANLEY Block B. y WEST Fred, Fundamentos de Gerencia Financiera

REVISTAS

- Revista “Lideres”
- Revista “Gestión”
- Periódico “El Comercio”

PÁGINAS WEB

- COSTA, Jaime; (<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>)
- ACHING, César; <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- <http://www.emagister.com/gestion-financiera-tps-13130.htm>
- www.atinachile.cl/content/view/52466/Las_Microempresas_y_sus_problemas
- www.bce.fin.ec
- www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo
- www.monografias.com/finanzas.com
- www.monografias.com/trabajos-pdf/financiero-pajillas
- www.sri.gov.ec
- Giovanni E. Gómez, G. F. (01 de 2001). *GestioPolis.com*. de (<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm#mas-autor>)
- Superintendencia de Compañías, Preguntas Frecuentes, <http://www.supercias.gov.ec/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo: <http://www.inec.gov.ec>
- www.wikipedia.org ; definición de inflación.
- Dirección Estratégica; <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Humadi Eventos

- Entrevistas
- Trabajo investigación (Junio del 2010)