



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
DISTRIBUIDORA PAPELERA L.S.”**

SANDRA ELIZABETH LARCO SÁNCHEZ

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:
INGENIERA EN FINANZAS, AUDITORA -CONTADORA PÚBLICA
CPA**

Año 2012

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sandra Elizabeth Larco Sánchez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA DISTRIBUIDORA PAPELERA L.S.**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, agosto del 2012

Sandra Elizabeth Larco Sánchez

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

ING. JOSÉ MORALES

ING. JAIME CADENA

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA DISTRIBUIDORA PAPELERA L.S.**”, realizado por Sandra Elizabeth Larco Sánchez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Sandra Elizabeth Larco Sánchez que lo entregue al Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, agosto del 2012

ING. JOSÉ MORALES
DIRECTOR

ING. JAIME CADENA
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Sandra Elizabeth Larco Sánchez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA DISTRIBUIDORA PAPELERA L.S.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, agosto del 2012

Sandra Elizabeth Larco Sánchez

DEDICATORIA

“Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso.”

C.C. Cortéz

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque es quien me ha bendecido, me ha dado la sabiduría, fortaleza y perseverancia que me han dejado culminar este proyecto, quien día a día me da el regalo de la vida demostrándome su profundo amor.

A mi Madre Rosita quien me ha dado la mejor de las herencias, mi educación, quien me ha enseñado la fortaleza y dedicación, por velar por mi bienestar día a día y por hacer de mí la persona que soy ahora, a mi Padre Vicente quien ha llenado mi vida de amor y comprensión, quien con su dulzura me ha guiado por el camino del bien, quien con sus palabras me ha llenado de alegría y fortaleza para culminar este proyecto, puedo decir que mis padres representan el amor incondicional y la razón de mi existir.

A mis hermanas Yady y Gaby por ser mis pequeñas confidentes y amigas, ellas representan la luz en el camino, la comprensión y el apoyo incondicional. Ustedes llenan de amor y alegría mi vida.

No hay duda que la fuerza que mueve al mundo es el amor, de manera muy especial dedico este trabajo al amor de mi vida, a mi esposo Danny quien ha estado conmigo en los momentos más duros, quien ha sido la fuerza que no me deja decaer cuando lo veo todo vencido, quien me ha apoyado incondicionalmente, quien ha entendido tanto sacrificio y me ha dado ánimos para continuar. Eres más que mi esposo mi mejor amigo, te amo.

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
DISTRIBUIDORA PAPELERA L. S.**

vi

A mi pequeño Nicolás quien es la razón de mis ser y hacer, quien es dueño de todo mi esfuerzo y dedicación, quien llego a mi vida para llenarla de luz y por quien lucho día a día pensando darle un futuro mejor.

Ustedes depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudarlo ni un solo momento, son esa fuerza que me impulsa a seguir superándome, por todo el amor, la paciencia y el apoyo que me brindan, y sobre todo porque gracias a ustedes he logrado cumplir cada una de mis metas y objetivos.

Los Amo con mi Vida

Sandy

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque me ha bendecido, me ha dado fortaleza para no decaer, me ha guiado en cada paso que dado, me ha mostrado que nada es fácil de conseguir, pero con esfuerzo, coraje y decisión soy capaz de conquistar todos mis miedos, gracias por el regalo de la vida y por enseñarme que por más dura que haya sido la caída puedo volver a levantarme y ser cada vez mejor.

A mi padres Rosita y Vicente, por darme la vida, por ser los causantes y gestores de mi educación, por brindarnos su amor, ternura y comprensión, por ser parte de mis alegrías y también de mis tristezas, por todos su consejos, sacrificios y esfuerzos, por sus noches de desvelo y preocupación, por hacer de mi una persona de bien, por velar por mi bienestar y ser un apoyo incondicional en todo momento, por creer y confiar en mi, porque con su ejemplo me he exigido cada día más y más, pues para mi no hay nadie mejor que ustedes. Gracias por su infinito amor y confianza no los defraudare, nunca terminaría de agradecer lo que han hecho por mi, los amo intensamente.

A mis hermanas Yady y Gaby, por llenar mi vida de alegría, por ser mis confidentes y amigas, por esos consejos y apoyo incondicional, porque ustedes me dieron el ánimo para continuar, gracias por dejarme compartir y ser parte de sus vidas.

A mi esposo Danny, por no dejarme sola ni un solo momento, por todo tu amor y ternura, por tu apoyo y palabras de aliento que no me dejaron rendirme ante la adversidad, por tu paciencia y sacrificio, por las noches en vela compartidas para la culminación de este trabajo, por todos los momentos que compartimos juntos me has hecho muy feliz. Quiero

que sepas que el objetivo logrado también es tuyo gracias por todo lo que haces por mí. Te amo.

A mi hijo Nicolás, por ser la razón de ser de tu madre, por llenar mi vida de luz, porque con tu dulzura, ternura e inocencia le has dado un giro a mi vida que ahora esta dedicada por completo a ti.

*Un agradecimiento especial a mi querida **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**, por darme la oportunidad de prepararme y permitir forjar mi formación profesional en el campus de esta prestigiosa universidad, por permitirme conocer a profesionales de alto nivel como fueron aquellos maestro quienes compartieron sus conocimientos conmigo.*

Mis más sinceros agradecimientos a mi Director de tesis Ing. José Morales y a mi Codirector Ing. Jaime Cadena quienes supieron compartir sus experiencias, brindarme su conocimiento, su apoyo y paciencia, logrando guiar exitosamente el desarrollo de esta tesis.

*Finalmente agradezco a la empresa **DISPALS**, que me abrió las puertas para el desarrollo de este trabajo, quienes me brindaron toda la información requerida, gracias por la colaboración prestada para la realización de este trabajo.*

MUCHAS GRACIAS

Sandy

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	3
CAPITULO I	5
GENERALIDADES	5
1.1.Las pymes en el Ecuador	5
1.2.Descripción del problema	14
1.3.Entorno del mercado	16
1.3.1. Diagnostico externo - Macroambiente	17
1.3.1.1.Escenario Económico	18
1.3.1.1.1. Inflación	18
1.3.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB).....	22
1.3.1.1.3. Tasas de Interés	26
1.3.1.1.4. Balanza Comercial	29
1.3.1.2. Escenario Socio-Cultural.....	31
1.3.1.2.1. Población.....	32
1.3.1.2.2. Población Económicamente Activa	35
1.3.1.2.3. Mercado Laboral	37
1.3.1.2.4. Población urbana en condiciones de pobreza.....	41
1.3.1.3. Escenario Político – Legal.....	43
1.3.1.4. Escenario Tecnológico	45

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
DISTRIBUIDORA PAPELERA L. S.**

x

CAPÍTULO II	47
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	47
2.1. Reseña Histórica	47
2.2. Base legal de la empresa	49
2.3. Ubicación	53
2.4. Direccionamiento Estratégico	54
2.4.1. Misión	55
2.4.1.1. Formulación de la Misión	55
2.4.2. Visión	56
2.4.2.1. Formulación de la Visión	57
2.4.3. Objetivos	58
2.4.3.1. Formulación de los Objetivos	58
2.4.3.2. Tipos de Objetivos	59
2.4.4. Valores	62
2.5. Diagnóstico Interno	63
2.5.1. Proveedores	63
2.5.2. Clientes	65
2.5.2.1. Clientes al por mayor	66
2.5.2.2. Clientes al por menor	67
2.5.3. Competencia	68
2.5.3.1. Competencia directa	69
2.5.3.2. Competencia indirecta	71
2.6. Mercado	72

2.6.1. Segmentación del mercado	72
2.7.Situación interna de la empresa.....	74
2.7.1. Comercialización	74
2.7.1.1. Productos y Servicios	74
2.7.1.1.1. Productos	75
2.7.1.1.2. Servicios	76
2.7.1.2. Promoción.....	80
2.7.1.3. Precio	81
2.7.1.4. Plaza	82
2.7.2. Administración	85
2.7.2.1. Estructura organizacional	85
2.7.2.1.1. Organigrama Estructural.....	86
2.7.2.1.2. Descripción de puestos y cargos.....	87
2.7.3. Recursos humanos	98
2.7.4. Finanzas	100
2.8.Análisis FODA.....	100
2.9.Situación Actual de DISPALS	108
CAPÍTULO III-----	109
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA DE DISPALS -----	109
3.1.La Contabilidad	109
3.2.Estados Financieros.....	109
3.2.1. Características cualitativas de la información en los estados financieros	111

3.2.1.1.	Estado de Situación Financiera.....	113
3.2.1.2.	Estado de Resultados Integrales	115
3.2.1.3.	Estados en Cambio en el Patrimonio.....	116
3.2.1.4.	Estados de Flujo de Efectivo	117
3.3.	Análisis de los estados financieros	117
3.3.1.	Métodos de análisis financiero	118
3.3.1.1.	Análisis vertical o estático.....	118
3.3.1.2.	Análisis horizontal o dinámico.....	134
3.3.2.	Índices o razones financieras.....	146
3.3.2.1.	Razones de liquidez.....	148
3.3.2.2.	Liquidez corriente o razón corriente.....	148
3.3.2.3.	Razón acida o índice de prueba acida.....	150
3.3.2.4.	Capital de trabajo Neto	152
3.3.2.5.	Razones de Actividad	153
3.3.2.6.	Rotación de Cuentas por Cobrar.....	154
3.3.2.7.	Plazo promedio de cobros	155
3.3.2.8.	Rotación de Inventarios de Mercadería.....	157
3.3.2.9.	Edad promedio del inventario.....	159
3.3.2.10.	Rotación de Cuentas por pagar.....	160
3.3.2.11.	Plazo promedio de pagos.....	162
3.3.2.12.	Rotación de los activos totales.....	164
3.3.2.13.	Razones de Endeudamiento.....	166
3.3.2.14.	Índice de endeudamiento	166

3.3.2.15. Multiplicador de la deuda	168
3.3.2.16. Razones de rentabilidad.....	170
3.3.2.17. Margen de Utilidad Neta	170
3.3.2.18. Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	171
3.3.2.19. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).....	173
3.3.2.20. Sistema de Análisis DuPont	175
CAPÍTULO IV -----	178
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA -----	178
4.1. Estrategias de administración financiera para corto plazo	181
4.1.1. Administración del Capital de Trabajo Neto.....	181
4.1.1.1. Ciclo de conversión del efectivo	182
4.1.2. Administración de inventarios.....	188
4.1.2.1. Estrategias para la administración del inventario	190
4.1.3. Administración de las cuentas por cobrar.....	194
4.1.3.1. Estrategias para la administración de cuentas por cobrar.....	195
4.1.3.1.1. Políticas de financiamiento.....	196
4.1.3.1.2. Evaluación del crédito	197
4.1.3.1.3. Seguimiento de Cuentas	200
4.1.3.1.4. Técnicas de Cobro	202
4.1.4. Administración de las cuentas por pagar	203
4.1.4.1. Estrategias para la administración de cuentas por pagar.	204
4.2. Fuentes de Financiamiento.....	207
4.2.1. Estrategias a aplicarse para las obligaciones financieras.....	209

4.3.	Planificación Presupuestaria.....	210
4.3.1.	Presupuesto de Ventas.....	210
4.3.2.	Presupuesto de Compras.....	212
4.3.3.	Presupuesto de Gastos.....	213
4.3.4.	Proyección de los Estados Financieros.....	214
4.3.4.1.	Estado de Resultados.....	215
4.3.4.2.	Estado de Situación Financiera.....	221
4.3.5.	Análisis de los escenarios.....	227
4.4.	Punto de Equilibrio.....	229
4.5.	Administración Financiera a Largo Plazo.....	232
4.5.1.	Pasos del proceso.....	233
CAPÍTULO V -----		234
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----		234
5.1.	Conclusiones.....	234
5.2.	Recomendaciones.....	235
6.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----		237

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.1: Clasificación de las empresas en el Ecuador	7
Tabla N° 1.2: Número de PYMES por ingreso	9
Tabla N° 1.3: Población por sexo.....	33
Tabla N° 2.1: Integración de capital de DISPALS.....	51
Tabla N° 2.2: Integración de capital de DISPALS.....	52
Tabla N° 2.3: Misión de DISPALS	56
Tabla N° 2.4: Visión de DISPALS.....	58
Tabla N° 2.5: Objetivo General de DISPALS.....	60
Tabla N° 2.6: Objetivos específicos de DISPALS	60
Tabla N° 2.7: Objetivos de acuerdo al alcance de tiempo de DISPALS.....	61
Tabla N° 2.8: Valores empresariales de DISPALS	62
Tabla N° 2.9: Proveedores por gama de productos	64
Tabla N° 2.10: Clientes al por mayor.....	67
Tabla N° 2.11: Principales competidores directos de DISPALS	71
Tabla N° 2.12: Competencia indirecta: grandes empresas.....	72
Tabla N° 2.13: Segmentación del mercado	74
Tabla N° 2.14: Organización del Personal	99
Tabla N° 2.15: FODA DISPALS	103
Tabla N° 2.16: Matriz FODA DISPALS.....	105
Tabla N° 3.1: Análisis vertical del balance general de DISPALS	120
Tabla N° 3.2: Análisis vertical del Estado de resultados de DISPALS.....	131
Tabla N° 3.3: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de DISPALS.....	136
Tabla N° 3.4: Análisis horizontal del estado de resultados de DISPALS.....	143

Tabla N° 3.5: Cálculo de la Razón Corriente	150
Tabla N° 3.6: Cálculo de la Razón Acida.....	151
Tabla N° 3.7: Cálculo del Capital de Trabajo Neto.....	153
Tabla N° 3.8: Cálculo Rotación de Cuentas por Cobrar	155
Tabla N° 3.9: Cálculo del Plazo promedio de cobros	156
Tabla N° 3.10: Cálculo Rotación de Inventarios.....	158
Tabla N° 3.11: Cálculo del edad promedio del inventario	160
Tabla N° 3.12: Cálculo de la Rotación de las Cuentas por Pagar	162
Tabla N° 3.13: Cálculo del Plazo promedio de pagos.....	163
Tabla N° 3.14: Cálculo de la Rotación de los activos totales.....	165
Tabla N° 3.15: Cálculo del índice de endeudamiento	168
Tabla N° 3.16: Cálculo del multiplicador de la deuda	169
Tabla N° 3.17: Cálculo del Margen de Utilidad Neta	171
Tabla N° 3.18: Cálculo del Rendimiento sobre Activos Totales.....	173
Tabla N° 3.19: Cálculo de la Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	174
Tabla N° 3.20: Cálculo del Sistema de análisis DuPont	177
Tabla N° 4.1: Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo para la empresa DISPALS	184
Tabla N° 4.2: Efectivo mínimo de operaciones.....	188
Tabla N° 4.3: Sistema ABC planteado para DISPALS.....	192
Tabla N° 4.4: Frecuencia de conteos físicos del inventario por grupo.....	193
Tabla N° 4.5: Plazos de crédito según el monto de venta en efectivo.....	197
Tabla N° 4.6: Variación de las Ventas (2009-2011)	212
Tabla N° 4.7: Presupuesto de Ventas (2012-2014)	212
Tabla N° 4.8: Variación del Costo de Ventas (2009-2011).....	213

Tabla N° 4.9: Presupuesto del Costo de Ventas (2012-2014).....	214
Tabla N° 4.10: Presupuesto de Gastos (2012-2014)	215
Tabla N° 4.11: DISPALS Estado de Resultados Proyectado (Escenario Conservador).....	217
Tabla N° 4.12: DISPALS Estado de Resultados Proyectado (Escenario Pesimista).....	219
Tabla N° 4.13: DISPALS Estado de Resultados Proyectado (Escenario Optimista)	221
Tabla N° 4.14: DISPALS Estado de Situación Financiera Proyectado (Escenario Conservador).....	224
Tabla N° 4.15: DISPALS Estado de Situación Financiera Proyectado (Escenario Pesimista).....	226
Tabla N° 4.16: DISPALS Estado de Situación Financiera Proyectado (Escenario Optimista)	228
Tabla N° 4.17: Indicadores Financieros aplicados a los Estados Financieros Proyectados	229
Tabla N° 4.18: Cálculo de Punto de Equilibrio.....	231

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1: Constitución de las Pymes en el Ecuador	9
Figura N° 1.2: Ingresos Anuales de las Pequeñas Empresas	10
Figura N° 1.3: Ingresos Anuales de las Medianas Empresas	10
Figura N° 1.4: Definición de Visión y Misión en las PYMES	12
Figura N° 1.5: Definición de Metas y Objetivos en las PYMES.....	12
Figura N° 1.6: Teneduría de libros contables en las PYMES.....	13
Figura N° 1.7: Inflación en América Latina y Estados Unidos	19
Figura N° 1.8: Inflación Anual del Ecuador.....	20
Figura N° 1.9: Inflación mensual año 2012.....	21
Figura N° 1.10: Producto Interno Bruto en el Ecuador	23
Figura N° 1.11: Países Latinoamericanos PIB	23
Figura N° 1.12: PIB trimestral 2010 – 2011.....	24
Figura N° 1.13: Contribución de las Industrias a la variación trimestral del PIB.....	25
Figura N° 1.14: Tasas de Interés Activa.....	27
Figura N° 1.15: Tasas de Interés Pasiva.....	28
Figura N° 1.16: Balanza comercial petrolera y no petrolera	30
Figura N° 1.17: Censo Poblacional 1950 – 2010	32
Figura N° 1.18: Pirámide Poblacional.....	34
Figura N° 1.19: Población Económicamente Activa.....	36
Figura N° 1.20: Ocupados Plenos	38
Figura N° 1.21: Subempleados.....	39

Figura N° 1.22: Desempleados.....	40
Figura N° 1.23: Población urbana en condiciones de pobreza.....	42
Figura N° 2.1: Ubicación de DISPALS.....	53
Figura N° 2.2: Porcentaje de ingresos anuales por tipo de cliente.....	67
Figura N° 2.3: Distribución del Mercado.....	70
Figura N° 2.4: Porcentaje de ventas por producto y servicio.....	79
Figura N° 2.5: Porcentaje de ventas por grupo de productos.....	79
Figura N° 2.6: Canales de distribución.....	83
Figura N° 2.7: Canales de distribución de DISPALS.....	84
Figura N° 2.8: Organigrama Estructural de DISPALS.....	86
Figura N° 3.1: Composición del Activo, Pasivo y Patrimonio.....	120
Figura N° 3.2: Participación de los Activos corrientes y no corrientes respecto a los activos totales.....	121
Figura N° 3.3: Composición del activo corriente.....	122
Figura N° 3.4: Composición del Activo no Corriente.....	124
Figura N° 3.5: Participación de los pasivos corrientes y pasivos a largo plazo respecto a los pasivos totales.....	125
Figura N° 3.6: Composición de los Pasivos Corrientes.....	126
Figura N° 3.7: Composición de los Pasivos a largo plazo.....	128
Figura N° 3.8: Composición del Patrimonio.....	129
Figura 3.9: Participación del costo de ventas y la utilidad bruta respecto del total de ingresos.....	131

Figura 3.10: Participación de los gastos operacionales y no operacionales respecto del total de ingresos	132
Figura 3.11: Participación de la utilidad del ejercicio respecto del total de ingresos.....	133
Figura N° 3.12: Variación Relativa del Activo Total, Activo Corriente y Activo no Corriente.....	136
Figura 3.13: Variación relativa de las subcuentas del Activo Corriente	137
Figura 3.14: Variación relativa de las subcuentas del Activo No Corriente	138
Figura N° 3.15: Variación Relativa del Pasivo Total, Pasivo Corriente y Pasivo a Largo Plazo	139
FiguraN° 3.16: Variación relativa de las subcuentas del Pasivo Corriente.....	140
FiguraN° 3.17: Variación relativa de las subcuentas del Pasivo a largo plazo	141
Figura N° 3.18: Variación relativa del Patrimonio y sus subcuentas	142
FiguraN° 3.19: Variación relativa de las ventas netas, costo de ventas y utilidad bruta.....	144
FiguraN° 3.20: Variación relativa de los gastos operacionales y no operacionales.....	145
FiguraN° 3.21: Variación relativa de la utilidad del ejercicio.....	146
FiguraN° 3.22: Variación de la Razón Corriente	149
FiguraN° 3.23: Variación de la Razón Acida.....	151
FiguraN° 3.24: Variación del Capital de Trabajo Neto.....	153
FiguraN° 3.25: Variación de la Rotación de Cuentas por Cobrar	155
FiguraN° 3.26: Variación del Plazo promedio de cobros.....	156
Figura N° 3.27: Variación de la Rotación de Inventarios	158
Figura N° 3.28: Variación del Edad promedio del inventario.....	160

FiguraN° 3.29: Variación de la Rotación de las Cuentas por Pagar.....	162
Figura N° 3.30: Variación del Plazo promedio de pagos	164
FiguraN° 3.31: Variación de la Rotación de Activos totales.....	165
FiguraN° 3.32: Variación del Índice de Endeudamiento.....	167
FiguraN° 3.33: Variación del Multiplicador de la deuda	169
Figura N° 3.34: Variación del Margen de Utilidad Neta.....	171
Figura N° 3.35: Variación del Rendimiento sobre Activos Totales	173
FiguraN° 3.36: Variación de la Rentabilidad sobre el Patrimonio	174
Figura N° 4.1: Estructura del modelo de Gestión Financiera.....	180
FiguraN° 4.2: Ciclo de Conversión del Efectivo año 2009	184
Figura N° 4.3: Ciclo de Conversión del Efectivo año 2010	185
Figura N° 4.4: Ciclo de Conversión del Efectivo año 2011	185
Figura N° 4.5: Tendencia del Ciclo de Conversión del Efectivo	186
Figura N° 4.6: Tendencia del Efectivo Mínimo de Operaciones	187
Figura N° 4.7: Planilla de Cobros.....	201
Figura N° 4.8: Planilla de Antigüedad de Saldos	201
Figura N° 4.9: Planilla de Saldos pendientes de Pago.....	205
Figura N° 4.10: Comprobante de Egreso	206
Figura N° 4.11: Estructura de Financiamiento de DISPALS	209
Figura N° 4.12: Representación del Punto de Equilibrio	231

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de realizar un Modelo de Gestión Financiera para DISPALS, esta es una empresa familiar que comenzó como una idea de emprendimiento debido a la experiencia del Sr. Mario Larco quien aprovechando el conocimiento que tenía en esta área debido a que trabajó por varios años como Jefe de Producción en una empresa industrial dedicada al mismo giro de negocio, junto a su esposa la Lic. Zoila Sánchez formaron una microempresa en el año 1991 y la denominaron Distribuidora Papelera L.S. (DISPALS).

La empresa está dedicada a la comercialización y venta de suministros de oficina, útiles escolares, papelería en general y libros, además como complemento y para satisfacción de sus clientes presta servicios de copiado, impresión, anillado, espiralado y plastificación de documentos. Por la rapidez con que ha crecido la empresa no se ha tomado en cuenta un modelo de gestión que permita administrar adecuadamente sus recursos.

En los dos primeros capítulos se esboza a detalle tanto el macroentorno de la empresa como el microentorno, en el primer capítulo referente al macroentorno se realiza un análisis de las variables macroeconómicas de nuestro país que se considera como una variable que tiene gran efecto sobre el desarrollo y mantenimiento de la empresa en el medio, en el segundo capítulo se hace referencia al microentorno donde se detalla los antecedentes generales de la empresa, se plantea un modelo para el direccionamiento estratégico que permita a la empresa dirigirse hacia una meta, se analiza la situación interna de la empresa y el entorno en que se desarrolla. Además se identifica las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa lo que permite proponer ciertas estrategias para el adecuado funcionamiento de la empresa.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de la estructura y situación financiera de la empresa a través de un examen a los Estados Financieros anuales con el fin de tomar decisiones adecuadas con respecto a las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros, para estos se aplica métodos de análisis e índices financieros.

En el cuarto capítulo que es el que cumple con el principal objetivo de este trabajo se plantea un Modelo de Gestión Financiera para la empresa el que busca analizar las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, las mismas que constituyen su capital de trabajo y con ello proporcionar herramientas prácticas de administración financiera planteando estrategias que permitan la optimización de recursos, además se realiza la proyección de escenarios en base a dichas estrategias.

En el quinto capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones emitidas luego de haber culminado la investigación y propuesta del trabajo, con el fin de que la empresa pueda tener herramientas adecuadas para su gestión y logre desarrollarse eficientemente.

EXECUTIVE SUMMARY

This work was developed with the objective of completing the Financial Management Model DISPALS, this is a family business that began as an idea of entrepreneurship due to the experience of Mr. Mario Larco who take advantage of the knowledge I had in this area due to I work for several years as Production Manager in a manufacturing company dedicated to the same line of business, with his wife Zoila Ms. Sanchez formed a small business in 1991 and named LS Bin Distributor (DISPALS).

The company is dedicated to the marketing and sale of office supplies, school supplies, general stationery and books, as well as complement and customer satisfaction serves copying, printing, ringed, spiral and plastification of documents. For the speed with which the company has grown it has not taken into account a model of governance to manage their resources properly.

In the first two chapters are outlined in detail both the macro and the micro-enterprise in the first chapter on performing a macro analysis of the macroeconomic variables of our country which is considered as a variable that has great impact on development and maintenance of the company in the middle, in the second chapter refers to the microenvironment which details the general background of the company, presents a model for the strategic direction that enables the company to move toward a goal, we analyze the situation internal business and the environment in which it operates. It also identifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company which allows us to propose some strategies for the proper functioning of the company.

The third chapter is an analysis of the structure and financial situation of the company by examining the annual financial statements in order to make appropriate decisions with respect to achievement-related tasks, use and control of resources financial, to apply these methods of analysis and financial ratios.

In the fourth chapter that is compliant with the main objective of this paper presents a model of financial management for the company which seeks to analyze the cash accounts, accounts receivable, inventories and accounts payable, they constitute its working capital and thereby provide practical tools for raising financial management strategies to optimize resources, we perform a projection of scenarios based on these strategies.

In the fifth chapter presents the conclusions and recommendations issued after the investigation completed and proposed work to the company to have its management tools to efficiently develop and achieve.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Las pymes en el Ecuador

Sobre las Pymes, acrónimo de pequeñas y medianas empresas aún hay mucho por conocer. Se sabe que el término fue acuñado en la segunda mitad del siglo XX, tiempo en el que se comenzó a segmentar a las empresas por el número de empleados, facturación anual, activos, etc.

“Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado aquella que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Estas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento”. (Naranjo, 2007)

En si el creciente progreso de las Pymes a nivel mundial sin importar si son países industrializados, emergentes o en desarrollo se ha producido como respuesta de las personas, familias y empresas que desean juntar sus esfuerzos y aptitudes para atender las necesidades de generación de empleo y atención de las crecientes demandas de bienes y/o servicios, tornándose en factores indispensables de la producción.

“No existen criterios universales para la definición de una Pyme, por cuanto las realidades socio-económicas y productivas de los países, e incluso de las regiones que lo conforman, no son iguales o al menos comparables, por las asimetrías del desarrollo”.(CORPORACIÓN Ekos media., 2011)

No existe una definición exacta de lo que es una PYME, y aun peor una entidad dentro de nuestro país, que pueda determinar qué empresa se puede categorizar dentro de este grupo. Sin embargo para su identificación existe una amplia gama de parámetros que varían de país a país, por tanto es importante tomar en cuenta la realidad económica de un país que permita establecer parámetros adecuados en la definición de una Pyme.

Por estas razones para la definición de este conjunto de empresas se aplican diversas metodologías que consideran la utilización de diversas variables tales como el número de empleados efectivos de una empresa, el valor bruto de las ventas anuales generadas en un año y el valor de los activos totales, según cada una de ellas, se las clasifica en medianas, pequeñas y microempresas.

La clasificación dependerá de la realidad económica de cada país, y será el punto de partida para considerar, que característica se ajusta para realizar una categorización de las empresas.

En nuestro país se categorizan de acuerdo a distintos criterios; los más relevantes son el número de empleados, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos los cuales se detallan en el Tabla N° 1.1.

Tabla N°1.1: Clasificación de las empresas en el Ecuador

VARIABLE	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Número de empleados	1 – 9	10 – 49	50 - 199	> 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 a 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	> 5'000.001
Valor de activos totales	≤ 100.000	100.001 a 750.000	750.001 a 4'000.000	> 4'000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Corporación Ekos media

“Según cifras de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) en América Latina existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas, las mismas que generan el 88% del total de empleos y siempre relacionado con el sector comercial. Todo ello frente a un 10% que avivan las grandes compañías”. (Diario HOY, 2011)

Las PYMES en la producción de bienes y servicios ya sea en nuestro país como a nivel mundial cumplen un rol fundamental en el crecimiento de la economía de un país, pues ya sea produciendo, comprando, demandando o añadiendo cierto valor agregado son determinantes en la actividad económica, es por esto que se habla de que el 25% del PIB que no viene del petróleo, lo aportan las Pymes en sus diferentes actividades. Según estudios realizados por la corporación Ekos aproximadamente el 40% del total de las empresas registradas en el país son pequeñas y medianas; lo que genera efectos socioeconómicos importantes pues permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

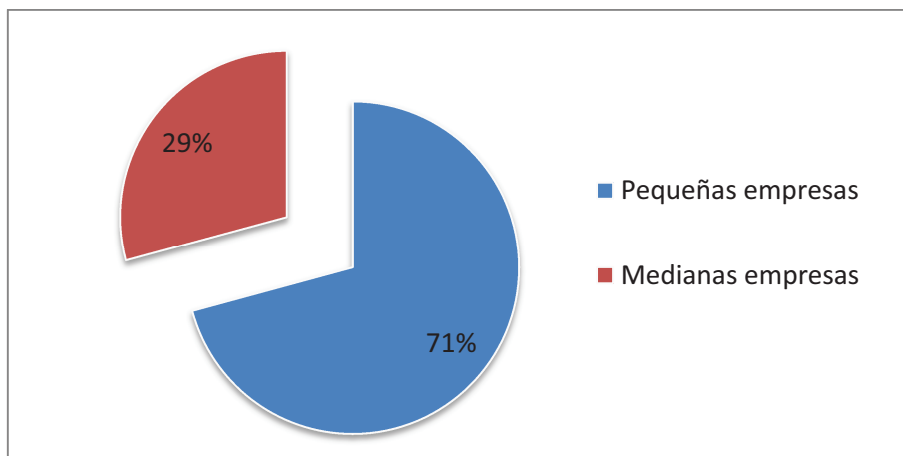
En el mismo estudio se menciona que el 65% de las plazas de trabajo en el país los proporciona las PYMES, la importancia de esto radica en que las Pymes aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, además reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado.

En casi la totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo, presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura, lo que genera mayor rentabilidad y por tanto crecimiento económico para nuestro país.

En el Ecuador según la Superintendencia de Compañías existen 12.206 Pymes lo que representa el 90% del total de las empresas registradas, cabe recalcar que existen Pymes que no están constituidas como empresas, es decir que hay una gran cantidad de empresarios tanto formales como informales que emprenden negocios de forma personal, motivo por el cual se tomara en cuenta únicamente las pequeñas y medianas empresas que están legalmente constituidas.

De las 12.206 Pymes registradas a finales del año 2011 en el Ecuador, 8.640 son pequeñas empresas lo que representa un 71% y 3.566 son medianas empresas correspondiente al 9%, lo que indica que existe mayor cantidad de pequeñas empresas en nuestro país. (Figura N°1.1)

Figura N° 1.1: Constitución de las Pymes en el Ecuador



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Sandra Larco S.

A continuación es importante estudiar la generación de recursos de las Pymes en nuestro país por tal motivo se analizara los ingresos obtenidos por las mismas en el año 2011. Para conocer el nivel de ingresos que obtuvieron las Pymes en el año 2011 la Superintendencia de Compañías genero dos rangos de facturación tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, rangos que se pueden observar en el Tabla N° 1.2.

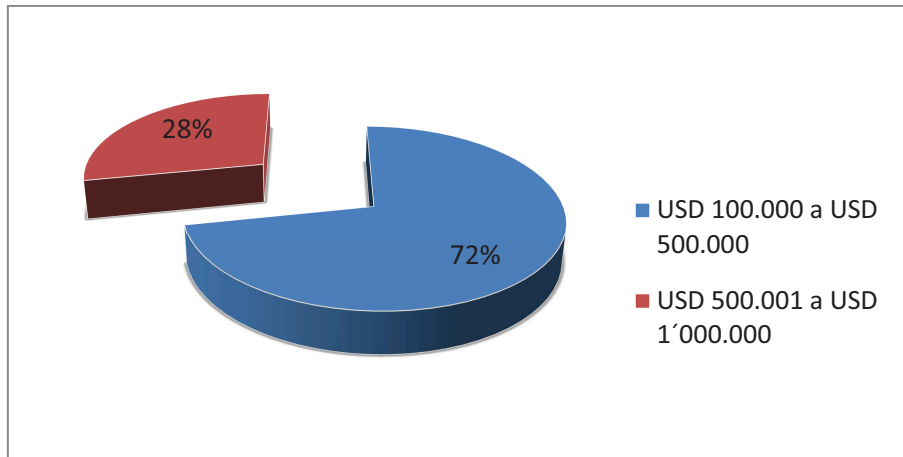
Tabla N° 1.2: Número de PYMES por ingreso

INGRESOS	N° DE EMPRESAS
USD 100.000 a USD 500.000	6.207
USD 500.001 a USD 1'000.000	2.433
USD 1'000.000 a USD 3'000.000	2.788
USD 3'000.001 a USD 5'000.000	778
TOTAL	12.206

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Sandra Larco S.

Figura N° 1.2: Ingresos Anuales de las Pequeñas Empresas

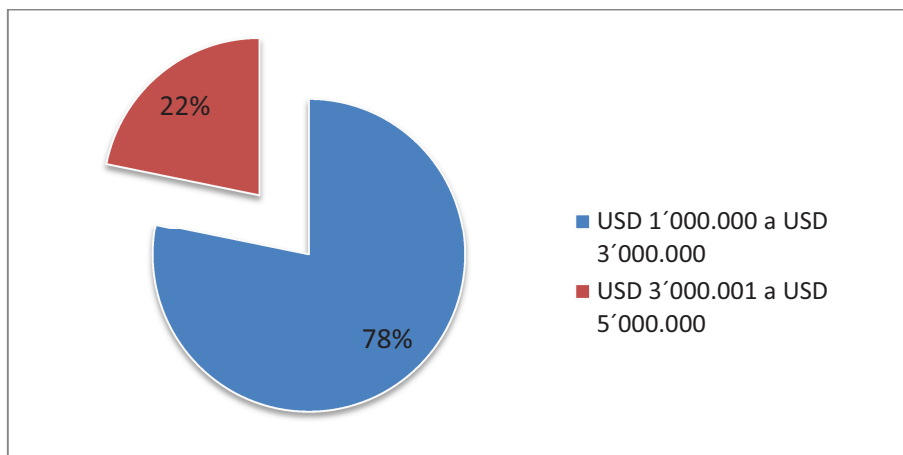


Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Sandra Larco S.

La mayor cantidad de pequeñas empresas facturan anualmente entre USD 100.000 y USD 500.000, lo que corresponde al 72% y apenas el 23% de las mismas facturan al año un total de entre USD 500.001 y USD 1'000.000. (Figura N° 1.2)

Figura N° 1.3: Ingresos Anuales de las Medianas Empresas



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Sandra Larco S.

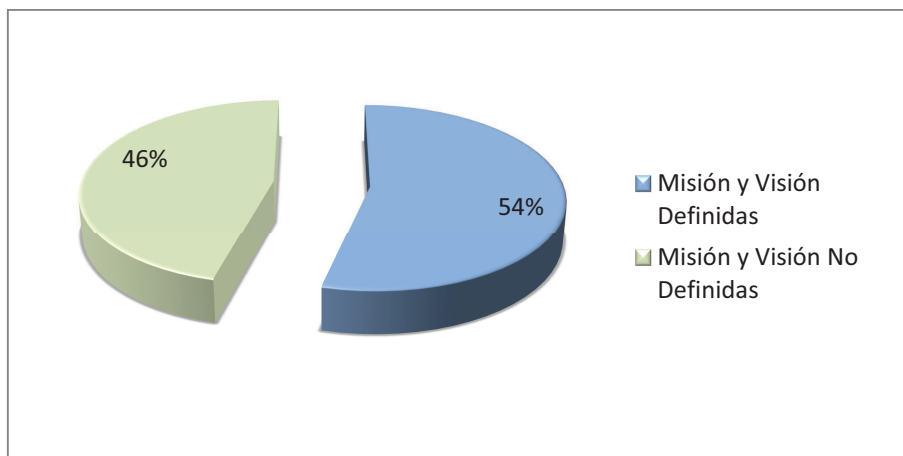
En cuanto a las medianas empresas un 78% facturan al año entre USD 1'000.001 y USD 3'000.000, el restante 22% facturan al año entre USD 3'000.001 y USD 5'000.000.(Figura N° 1.3)

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, El Oro, Manabí y Tungurahua las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

El tamaño de las empresas es una variable que condiciona multitud de decisiones empresariales, en un estudio realizado por el MICIP menciona que las empresas de dimensión pequeña y media tienden a ser gestionadas directamente por sus propietarios en una proporción mayor que las empresas grandes; presentan grados de integración vertical y de diversificación de su producción menores que las empresas grandes, y operan en mercados cuyo ámbito geográfico es más reducido.

De acuerdo a un estudio realizado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, en el Ecuador las PYMES se han caracterizado por operar con informalidad y poca organización empresarial. Apenas el 54% de las empresas han definido su misión y visión, mientras el restante 46% no lo ha hecho, lo que demuestra que no tienen claro por qué y para que de la empresa. (Figura N° 1.4).

Figura N° 1.4: Definición de Visión y Misión en las PYMES

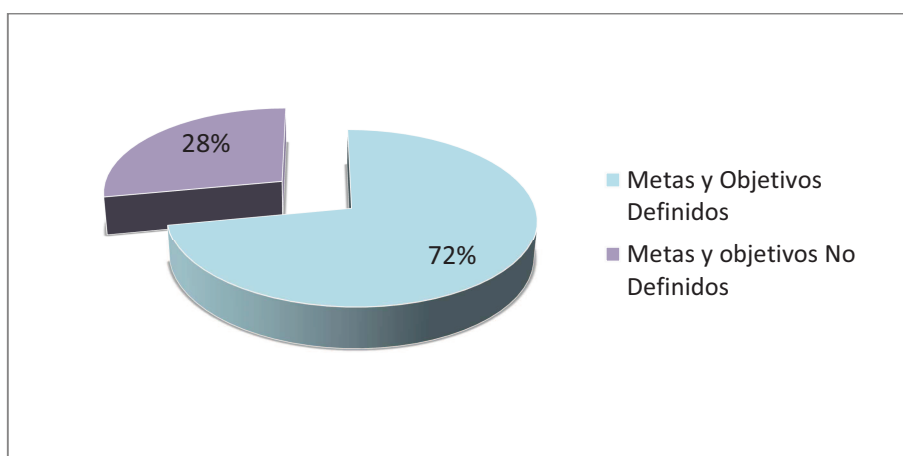


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

Elaborado por: Sandra Larco S.

Además el estudio destaca que la mayoría de PYMES que no define claramente la misión y visión de las empresas, orientan las mismas hacia metas y objetivos a cumplir con un 72%, mientras el restante 28% no lo hace únicamente opera empíricamente. (Figura N° 1.5).

Figura N° 1.5: Definición de Metas y Objetivos en las PYMES

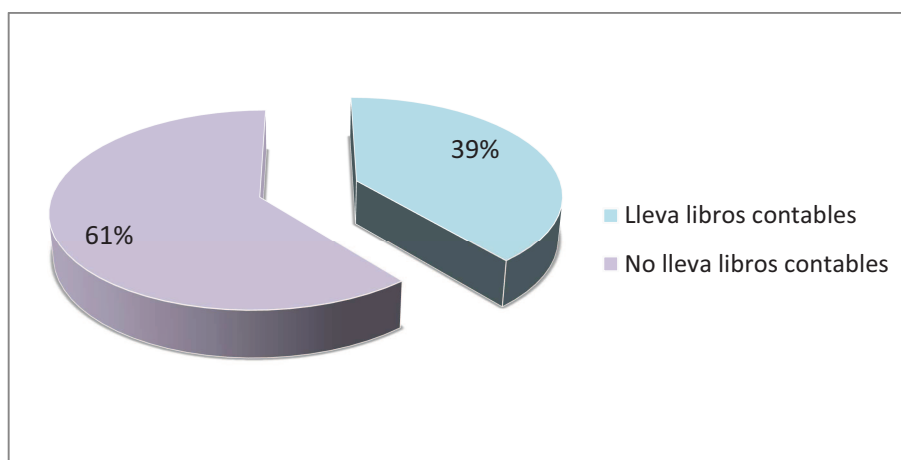


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

Elaborado por: Sandra Larco S.

En cuanto a la Contabilidad no existe una política contable clara para este tipo de empresas, es por esto que el 39% de las Pymes manifiestan tener libros contables, en cuanto al 61% restante manifiesta no llevar libros contables. (Figura N° 1.6).

Figura N° 1.6: Teneduría de libros contables en las PYMES



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

Elaborado por: Sandra Larco S.

Por la informalidad y poca organización que caracteriza a las PYMES se buscan constantemente instrumentos válidos que contribuyan a la toma de decisiones acertadas dentro de las mismas, para esto se debe desarrollar herramientas financieras que casi en su totalidad no consideran el entorno de la organización lo que conlleva decisiones gerenciales basadas en supuestos que terminan en fracaso empresarial.

Las PYMES se ven amenazadas tanto en su permanencia y crecimiento por factores económicos, políticos y sociales que hacen de la información financiera un elemento imprescindible en la toma de decisiones de una organización.

Sin embargo, la aplicación de herramientas financieras asociadas al entorno empresarial, no conduce a la solución definitiva de problemas, se requiere de un modelo integral de gestión financiera que permita desarrollar herramientas para un correcto manejo del capital de trabajo, evaluar la inversión del capital, realizar un análisis financiero técnico, que ayude a mejorar el control de recursos financieros de la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la implementación de un modelo de gestión financiera es casi nula, y como resultado basan su permanencia en el mercado mediante la aplicación de métodos tradicionales de administración. Es por ello que se tiene como objetivo dotar de un modelo de Gestión Financiera a la Distribuidora Papelera L.S., ya que mediante el desarrollo de este tema la organización tendrá un mejor control de sus recursos financieros.

1.2. Descripción del problema

Las finanzas se han convertido en un eje con poder de decisión para los directivos, marcan sin duda alguna el futuro de la organización, pero las finanzas deben ser gestionadas de manera adecuada, es decir relacionarlas con la gestión financiera, que consiste en planificar, supervisar y controlar los fondos, tanto si provienen de ventas como si son provistos por socios o terceros. Por lo tanto deben desarrollarse mecanismos que permitan al gerente conocer exactamente los montos disponibles, las necesidades y la capacidad de inversión.

Las empresas sean pequeñas, medianas o grandes requieren de recursos humanos, materiales y financieros, las finanzas juegan un papel imprescindible en cada una ellas, porque permiten adquirir y cancelar obligaciones pendientes sean a corto o largo plazo.

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto de los continuos cambios profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito en el largo plazo y principalmente su permanencia en el mercado y en la industria.

En los últimos años la DISTRIBUIDORA PAPELERA L.S., ha presentado ciertas dificultades relacionados con la administración de sus recursos financieros, puntualmente se han identificado algunos problemas internos y externos a la empresa entre los cuales podemos citar:

- ⊕ Nivel de inventario variable: el cual es totalmente diferente para cada una de las líneas de productos, en algunos se evidencia mucha rotación en cambio en otros la rotación es muy baja.
- ⊕ No existe una política y una técnica adecuada para el manejo de los ingresos y egresos de la empresa, estos se ven afectados a cada momento ya que no existen políticas claras para el uso adecuado de sus recursos.
- ⊕ Al ser considerada una PYME a la Distribuidora Papelera LS la caja de la empresa en mucha de las ocasiones es considerada caja de la familia y por lo tanto no existe información verdadera sobre la situación económica de la empresa.
- ⊕ No existe una estructura organizacional definida, los procesos no se encuentran documentados, y no existe una delimitación clara de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa.

- ⊕ La empresa maneja un elevado nivel de financiamiento con terceras personas sean estos proveedores o entidades financieras, lo que pone en riesgo la liquidez de la empresa.

Uno de los mayores problemas de las empresas es la mala gestión financiera, o la poca importancia que se le da, y más aún en un mundo competitivo al que nos enfrentamos hoy en día; aplicando una exitosa gestión los resultados innegablemente resaltarán en corto o en largo plazo, dependiendo del trabajo que se lleve a cabo.

DISPALS se desarrolla en un mercado amplio y competitivo; por lo tanto la gestión financiera sólida es la base del éxito empresarial. Ahora el personal, en todos los niveles de su organización, puede disponer de las herramientas que les permitan lograr sus objetivos, mantener las operaciones financieras y el rendimiento bajo control.

DISPALS por no contar con un sistema de gestión financiera adecuado pierde la oportunidad de ser competitiva, es por esto que existe esta necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar los procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

1.3. Entorno del mercado

El mercado actual se encuentra bajo efectos de una economía mundial globalizada caracterizada por un acelerado desarrollo tecnológico que hace que el mercado se vuelva cada vez más competitivo.

El conocimiento del entorno de las empresas cada vez es de mayor relevancia pues cualquier organización que pretenda funcionar adecuadamente y obtener resultados satisfactorios debe prestar interés por conocer lo mejor posible el entorno que la rodea, así como tratar de adaptarse al mismo. Mientras exista mejor conocimiento de los indicadores que interactúan en el mercado, es posible generar mayor información, lo que conlleva a tomar mejores decisiones administrativas haciendo a la empresa más competitiva dentro del medio.

1.3.1. Diagnostico externo - Macroambiente

Comprende el estudio de las fuerzas externas que tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio y evolución de las organizaciones. “Una organización debe depender o interactuar con su entorno si quiere sobrevivir ya que tiene poco o nulo control sobre estas”. (Guizar, 2004, p.6)

En el diagnostico externo se analizara las variables que van a afectar a DISPALS, variables incontrolables cuyo cambio puede generar alteraciones en el funcionamiento y desarrollo de la empresa lo que puede guiar a la misma al éxito o fracaso.

El diagnostico externo comprende cuatro escenarios básicos que son:

- ⊕ Escenario Económico
- ⊕ Escenario Socio-Cultural
- ⊕ Escenario Político-Legal
- ⊕ Escenario Tecnológico

1.3.1.1. Escenario Económico

Ecuador es un país subdesarrollado caracterizado, entre varios factores, por una balanza comercial deficitaria, una gran inequidad social, una fuerte inestabilidad política y jurídica, una economía sostenida transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los emigrantes por tanto altamente sensible al entorno internacional.

Este escenario involucra el comportamiento de la economía nacional e internacional; intervienen factores como la Inflación, producto interno bruto PIB, tasas de interés, balanza comercial.

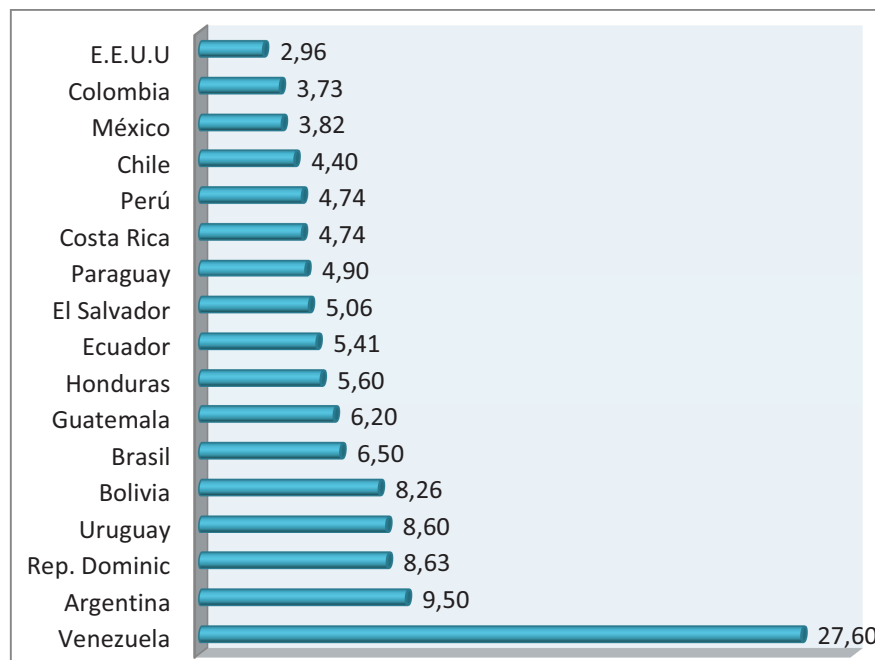
1.3.1.1.1. Inflación

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.

La inflación implica una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

En el Figura 1.7 existe un grupo de 17 países en su mayoría de América Latina en este se puede evidenciar que los Estados Unidos es el país con menor inflación en el año 2011, con un índice del 2,96 %, mientras el país con mayor inflación es Venezuela con un índice del 27,60%.

Figura N° 1.7: Inflación en América Latina y Estados Unidos



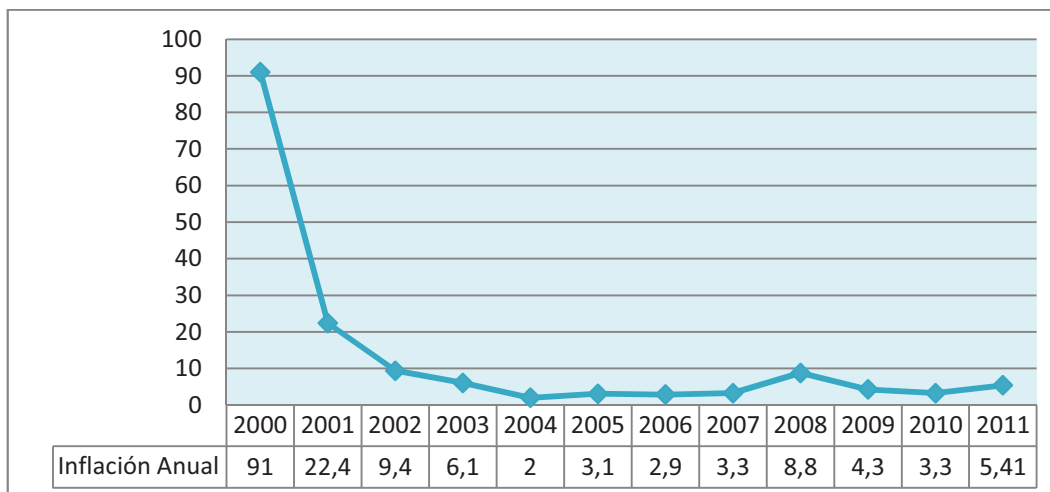
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Sandra Larco S.

El Ecuador se ubica en el noveno lugar con un índice inflacionario de 5,41 cifra superior a nuestros vecinos Colombia y Perú cuyos índices son de 3,73% y 4,74% respectivamente, cabe recalcar que la inflación anual que presenta el Ecuador es inferior al promedio (7,36%) y mediana (5,51%).

La inflación antes de la dolarización (1990-1999) se mantenían en porcentajes bastante elevados, en el año 2000 tras la implantación de la dolarización, las expectativas y la incertidumbre crecieron; por lo que la inflación se ubicó en el 91% la más alta registrada desde que regresamos a la Democracia; lo que deterioró la actividad industrial y agrícola del país.

Figura N° 1.8: Inflación Anual del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Sandra Larco S.

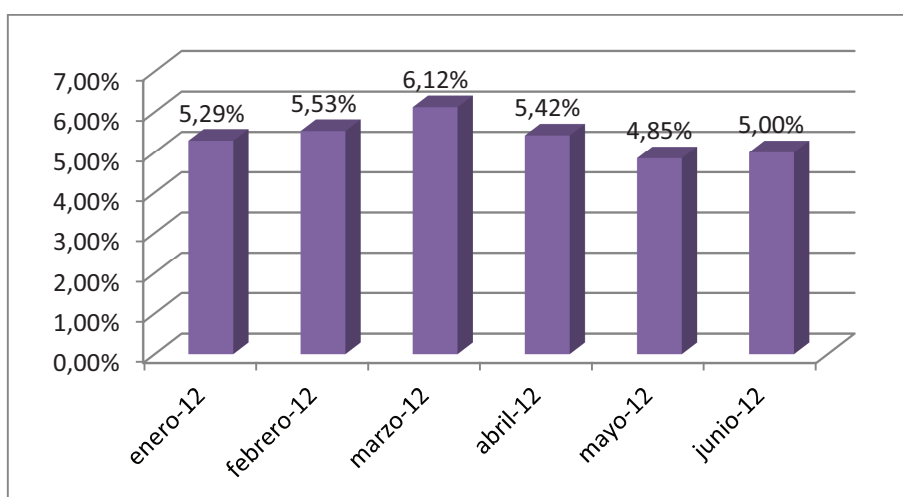
En el año 2001 se empieza a sentir una estabilidad económica, siendo el principal factor la reducción en el crecimiento del nivel de precios de los bienes y servicios, ubicando a la inflación en un 22.4% esto debido al redondeo de los precios, la sequia y la alerta de erupción del volcán Tungurahua.

En el año 2002 el índice inflacionario alcanzo el 9.4%, alcanzando así la meta propuesta por el gobierno de turno que era mantener el índice en una cifra, desde este año la tendencia se mantiene a la baja, hasta llegar al año 2008 en el que el índice inflacionario alcanza el 8.8% en este año estallo la crisis financiera en los Estados Unidos y luego se rego al resto del mundo debilitando a la economía mundial lo que afecto en gran medida a nuestro país. A pesar de la recesión que se vivió en el año 2009, la inflación nuevamente tiene una tendencia la baja ubicándose en el 4.3%, para el 2010 se ubico en el 3.3% año caracterizado por una relativa estabilidad de precios.

El año 2011 cerró con una inflación acumulada de 5.41%, cifra mayor a la del año 2009 y 2010, El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) dijo que los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron con la inflación local el año, seguidos por ropa y calzado y educación, restaurantes y hoteles.

La inflación de Ecuador fluctúa agudamente entre un mes y otro. En diciembre, los precios al consumidor subieron un 0,40 por ciento, por arriba del 0,30 por ciento del mes previo y menos que el 0,51 por ciento de diciembre del año anterior.

Figura N° 1.9: Inflación mensual año 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Sandra Larco S.

En lo que va del año 2012 la inflación mantiene una tendencia hacia el alza en el primer trimestre, entre el mes de abril y mayo la inflación va disminuyendo y para el mes de junio nuevamente la tendencia va hacia el alza, ubicándose en una inflación del 5%.

Es importante mencionar que con las medidas restrictivas tomadas por el gobierno en este último tiempo los precios de productos tales como licores, cámaras fotográficas, celulares, automotores, entre otros colaboraran al aumento de la inflación.

El proceso inflacionario es el principal detonante para que la moneda en circulación se deteriore en cuanto al poder de compra; es decir, que a medida que los precios suben, el dinero vale menos. Al ocurrir esto las personas ven disminuir su poder adquisitivo, lo que hace que estas ya no puedan adquirir la misma cantidad de bienes o servicios con la misma cantidad de dinero constituyendo una amenaza para los habitantes de un país.

AMENAZA: Alza de laInflación

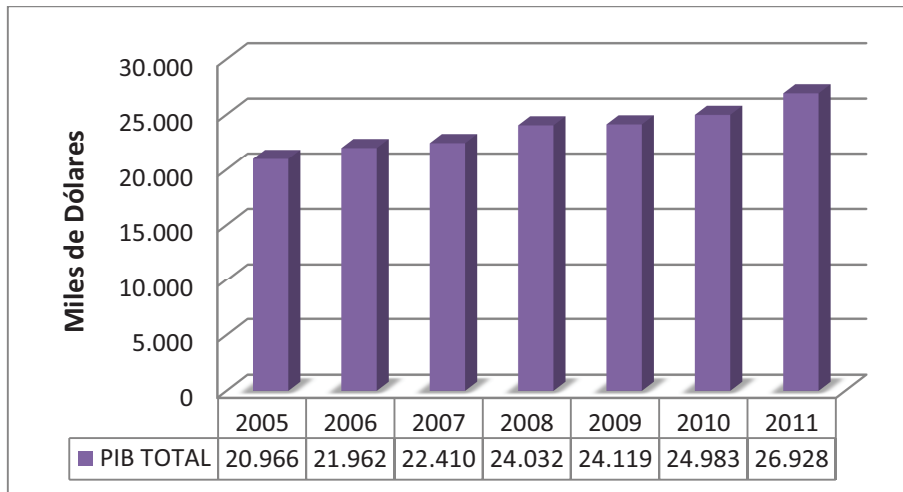
1.3.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo - Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”. (Banco Central del Ecuador, 2011)

En el Figura N° 1.10 se muestra la evolución del Producto Interno Bruto en el Ecuador desde el año 2005 hasta el año 2011, esta variable macroeconómica tiene tendencia al alza, el año 2010 cierra con un PIB Total de USD 24'983.318 lo que representa un crecimiento del 3, 58% a comparación del año 2009, esto debido a la recuperación de la crisis mundial

de los años 2008 y 2009. Para el año 2011 el PIB anual crece en un 7,8% lo que muestra un dinamismo de la economía ecuatoriana en dicho año.

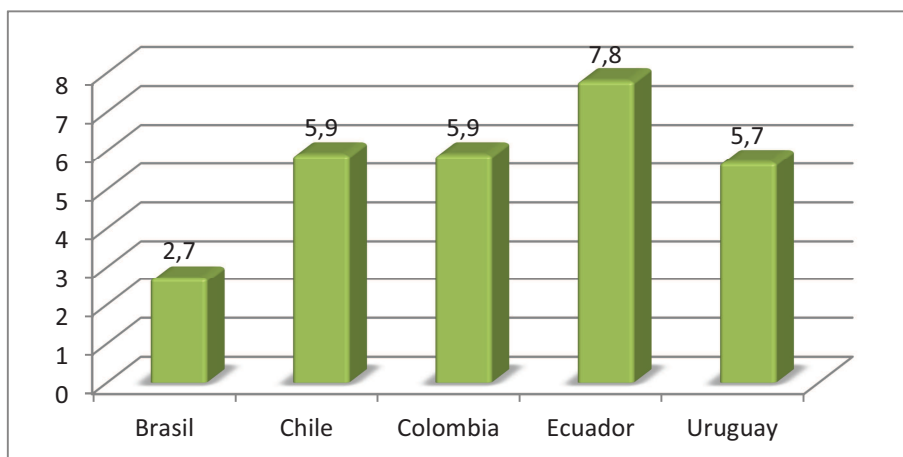
Figura N° 1.10: Producto Interno Bruto en el Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC)

Elaborado por: Sandra Larco S.

Figura N° 1.11: Países Latinoamericanos PIB



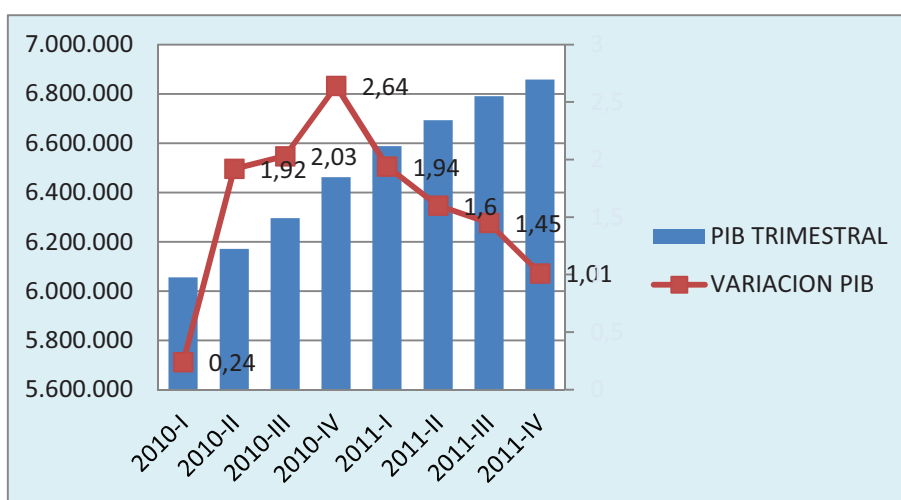
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC)

Elaborado por: Sandra Larco S.

En el año 2011, según organismos internacionales el panorama económico de América Latina fue más optimista que en la mayoría de las regiones del mundo gracias a la implementación de políticas económicas, los altos precios de los bienes básicos y el ingreso de capitales.

En este contexto, el Ecuador cierra el año 2011 con un crecimiento de 7,8% cifra por encima de países tales como Brasil, Chile, Colombia y Uruguay. (Figura N° 1.11)

Figura N° 1.12: PIB trimestral 2010 – 2011

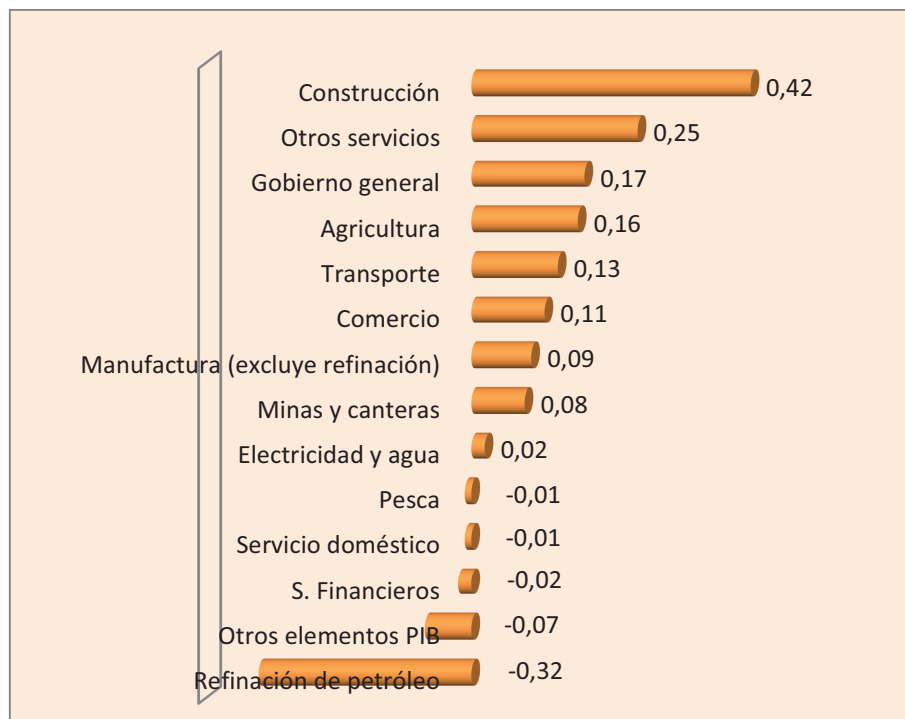


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC)

Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N°1.12 se observa el crecimiento del PIB entre el año 2010 y 2011, se puede observar que entre el trimestre de un año y otro existe un crecimiento permanente, en el cuarto trimestre del 2011 el PIB se incrementó en 1,01% respecto al trimestre anterior y en 6,1% en relación al cuarto trimestre del 2010.

Figura N° 1.13: Contribución de las Industrias a la variación trimestral del PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC)

Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se observa en el Figura N° 1.13 en el cuarto trimestre del año 2011, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación trimestral del PIB fueron: Construcción, 0,42%, Otros servicios, 0,25%, Gobierno General, 0,17%, Agricultura, 0,16%, Transporte, 0,13%, Comercio, 0,11%, Manufactura, 0,09% y Minas y canteras, 0,08%.

DISPALS pertenece a la industria del comercio al por mayor y menor ubicado en el sexto puesto de las industrias, este sector apporto con el 0,11% en la variación del PIB Total, lo que muestra que aporta en parte significativa al mismo.

Tomando en cuanto el dinamismo y la importancia del PIB como indicador para medir el crecimiento económico del país, el cual en los últimos años ha ido creciendo notablemente lo que constituye una oportunidad.

OPORTUNIDAD: Mayor productividad del país

1.3.1.1.3. Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. (Banco Central del Ecuador, 2011).

La tasa de interés tiene una importancia fundamental en la economía, pues es el elemento principal de la política monetaria. Al elevarla o disminuirla, el Banco Central regula el costo del crédito, y por ende, influye en el nivel de la actividad económica.

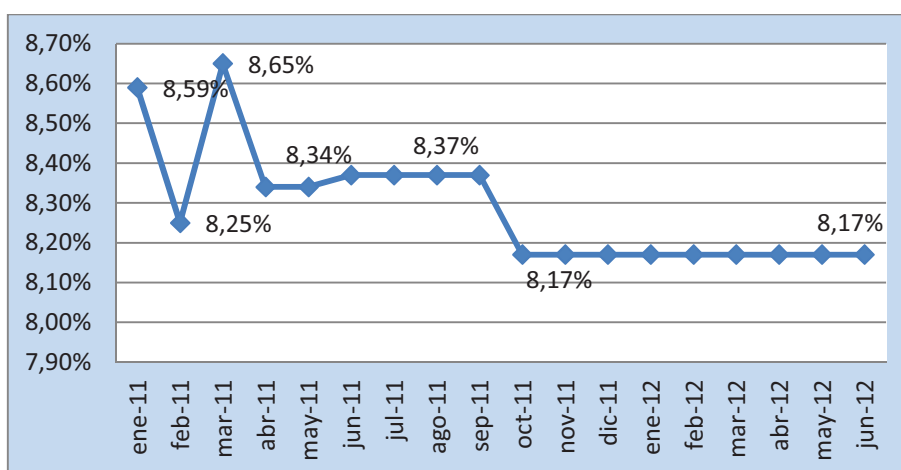
Además, “la tasa de interés demuestra su importancia en los siguientes ámbitos:

1. En el nivel del ahorro: una elevación de la tasa incentiva el ahorro, en tanto que una disminución lo desalienta.
2. En la lucha contra la inflación: todo ingreso se destina, inexorablemente, al consumo o al ahorro. Dado que una mayor tasa de interés promueve el ahorro, desalienta el consumo. De esta manera contribuye a la estabilidad de los precios.
3. En la inversión: una mayor tasa encarece los créditos para inversiones, en tanto que una menor los abarata.

4. En los movimientos internacionales de capital: si dos países tienen igual nivel de riesgo, los capitales se dirigirán al que tiene la mayor tasa de interés.
5. En la asignación de recursos: dado que las empresas sólo desarrollan los proyectos cuya tasa de retorno supera al costo del financiamiento, una tasa de interés más elevada incrementa el nivel de exigencia, obligándolas a ejecutar únicamente los proyectos más rentables, es decir, los mejores proyectos". (Egúsqüiza E., 2007).

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca, es decir es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Figura N° 1.14: Tasas de Interés Activa



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Sandra Larco S.

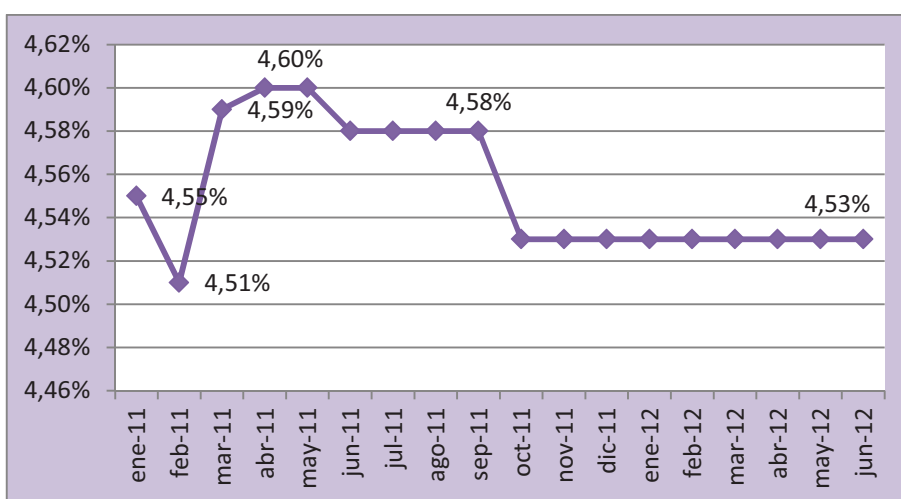
Como muestra el Figura N° 1.14 la tasa de interés activa presenta leves variaciones durante el 2011, en el mes de marzo tiene una tendencia hacia el alza con una tasa del 8,65% mientras que en los meses de octubre, noviembre y diciembre presenta la tasa más baja del 8,17% cifra constante durante estos meses.

Es importante mencionar que desde octubre del 2011 hasta junio del 2012 la tasa de interés activa se mantiene en el 8,17%, es decir, la cifra se mantiene constante, constituyendo una oportunidad para la empresa.

OPORTUNIDAD: Tasa de interés activa constante

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen, es decir es el precio que se recibe por un depósito en los Bancos.

Figura N° 1.15: Tasas de Interés Pasiva



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se observa en la Figura N° 1.15, la tasa de interés pasiva entre el año 2011 y lo que va del 2012 tiene su pico entre abril y mayo del 2011 ubicándose en 4,60%, desde este periodo mantiene un comportamiento hacia la baja entre junio y septiembre del 2011 con un 4,58%, para octubre del 2011 hasta junio del 2012 el comportamiento es estable se mantiene en un 4,53%.

El dinero que mantiene la empresa en una institución financiera y las inversiones que realiza generan rendimientos financieros bajos, incluso puede tener pérdidas por el costo de oportunidad constituyendo una amenaza para la empresa.

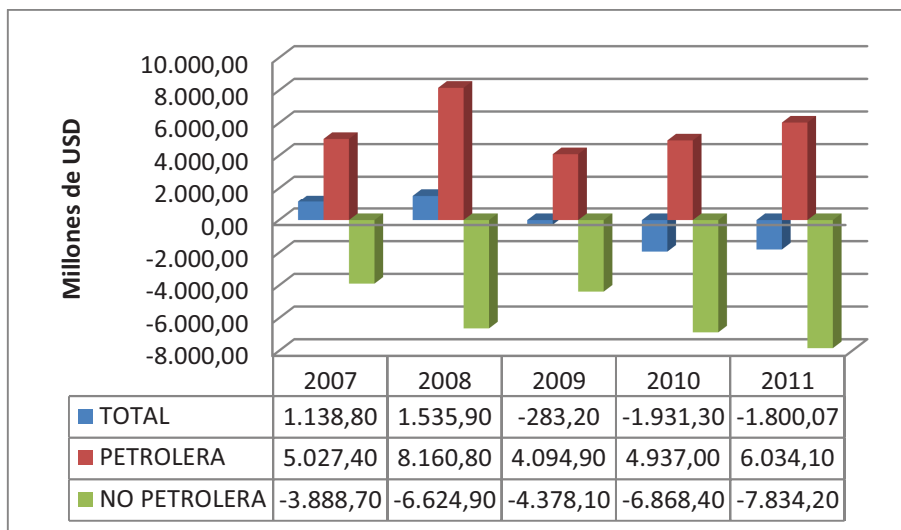
AMENAZA: Rendimiento financiero bajo

1.3.1.1.4. Balanza Comercial

“La Balanza Comercial constituye la cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial”.(Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, 2009)

- ⊕ Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- ⊕ Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

Figura N° 1.16: Balanza comercial petrolera y no petrolera



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Sandra Larco S.

La Balanza Comercial Total, de enero a diciembre de 2011 registró un déficit de USD 1,800.07 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo período del año 2010 (USD -1,931.3 millones), representó una recuperación comercial de 6.8%.

La Balanza Comercial Petrolera tuvo un saldo favorable de USD 6,034.1 millones, 22.2% superior al saldo registrado entre enero y diciembre del año 2010 (USD 4,937.0 millones), principalmente como consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (36.1%). Probablemente uno de los precios que más preocupe al país es el del barril de petróleo, especialmente debido a su importancia en las exportaciones y en el Presupuesto General del Estado.

En efecto, para el año 2011, las ventas externas del hidrocarburo significaron el 58,2% de las exportaciones totales y financiaron en más del 40% a los ingresos del Presupuesto

General del Estado, de manera que, tanto por su cantidad como su por precio, incidieron notablemente en los sectores externos e internos de la economía. Pero la volatilidad del precio del petróleo ha sido constante a lo largo de la historia, hasta el mes de marzo, el Ecuador vendió petróleo a US\$ 111,99 el barril. Al momento, de acuerdo al último reporte, el barril de petróleo va hacia la baja.

La Balanza Comercial No Petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD -6,868.4 a USD - 7,834.2 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 14.06%.

La importancia de la Balanza Comercial es que esta puede mostrar la capacidad productiva y competitiva de un país y, especialmente, demostrar el origen de la salida de divisas de un país a través de sus compras de productos del extranjero, en el caso del Ecuador la balanza comercial muestra un déficit lo que hace de esta variable una amenaza.

AMENAZA: Déficit de la Balanza Comercial

1.3.1.2. Escenario Socio-Cultural

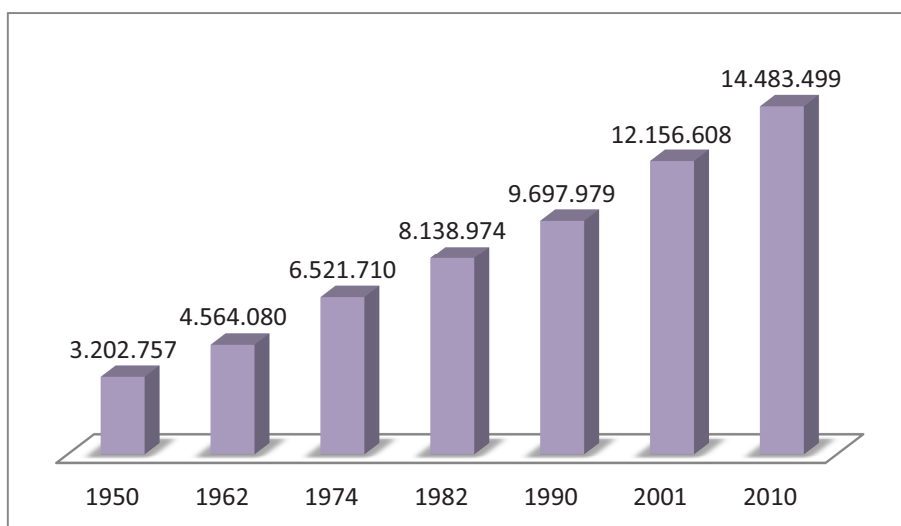
Los cambios culturales de una sociedad se producen a pasos agigantados por la tecnología a la que hoy se tiene acceso, lo que hace impredecible el análisis de este factor para determinar los efectos que tendrán sobre la empresa. En este escenario se van a analizar variables tales como la población, la población económicamente activa y el mercado laboral en nuestro país.

1.3.1.2.1. Población

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

Los datos del censo sugieren que entre el año de 1990 y 2001 la población ecuatoriana creció en un promedio de 2,1% anual, mientras que entre el año 2001 y 2010 existe un crecimiento promedio de 1.95% anual. (Figura N° 1.17)

Figura N° 1.17: Censo Poblacional 1950 – 2010



Fuente: INEC

Elaborado por: Sandra Larco

El ritmo actual de crecimiento poblacional tiende a descender, se desaceleró a partir de 1.960, igual fenómeno ha sucedido con la tasa de fecundidad, mientras en 1.960 cada mujer tenía un número de hijos promedio de 6,7, este bajo a 3,1 para el período 1.990 -

1.995. En el censo realizado en el año 2010 se dio a conocer que cada mujer tiene en promedio 2.9 hijos es decir casi tres hijos por familia de ecuatorianos.

Cabe destacar que el censo realizado en el año 2001 tuvo una brecha de 11 años con el censo realizado en el año 1990 mientras que el censo realizado en el 2010 apenas tuvo una distancia de 9 años con el censo realizado en el año 2001.

Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010 se determinó que la población ecuatoriana estuvo conformada por 14.483.499 habitantes estructurado de la siguiente manera:

Tabla N° 1.3: Población por sexo

HOMBRES	7.177.683	49.56%
MUJERES	7.305.816	50.44%
TOTAL	14.483.499	100%

Fuente: INEC

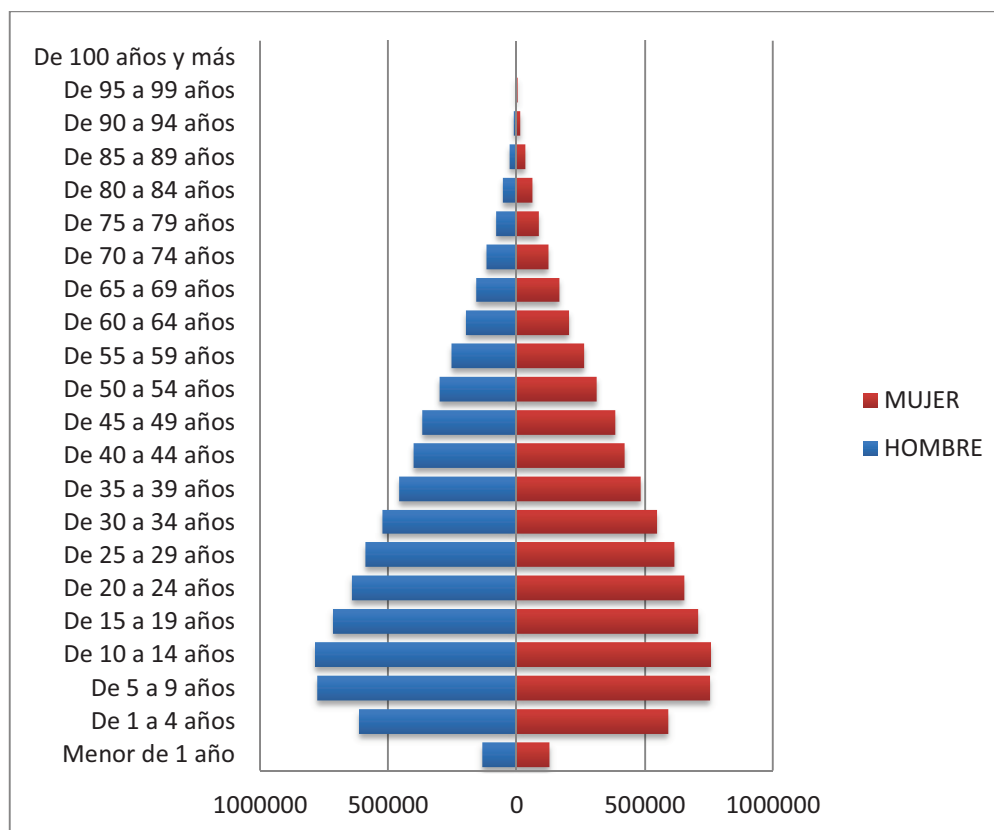
Elaborado por: Sandra Larco

Como muestra el Tabla 1.3 en el Ecuador existe un 50.44% de mujeres y un 49.56% de hombres, lo que denota una estructura poblacional con mayor cantidad de mujeres.

La pirámide poblacional (Figura N° 1.18) muestra que el 34.9% de la población corresponde a las personas que van entre los 0 y 14 años de edad, el 60.6% corresponde a las personas entre 15 y 64 años de edad y el restante 4.5% corresponde a las personas con más de 65 años de edad. Esto denota una tendencia cada vez más perpendicular, lo que

muestra, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en su mayoría está en edad de trabajar.

Figura N° 1.18: Pirámide Poblacional



Fuente: INEC

Elaborado por: Sandra Larco

El censo poblacional 2010 además dio a conocer ciertos parámetros que denotan la estructura poblacional tales como, la edad media de la población del Ecuador es de 28.4 años, la expectativa de vida al nacer es de 71.89 años, el alfabetismo es del 99.5% del total de la población ecuatoriana, con respecto a los grupos étnicos según cultura y costumbres muestra que el 71.9% son mestizos, el 7.4% son montubios, el 7.2% afroecuatorianos.

El 7% son amerindio y el 6.1% son blancos. Con respecto a la religión el 95% de los habitantes del Ecuador son Católicos Romanos, el 3% protestante, el 1% ateos y el restante 1% pertenece a otras religiones. El grupo poblacional más alto corresponde a la población en edad de estudio, además los índices de analfabetismo son bajos lo que genera una oportunidad para la empresa por su giro del negocio.

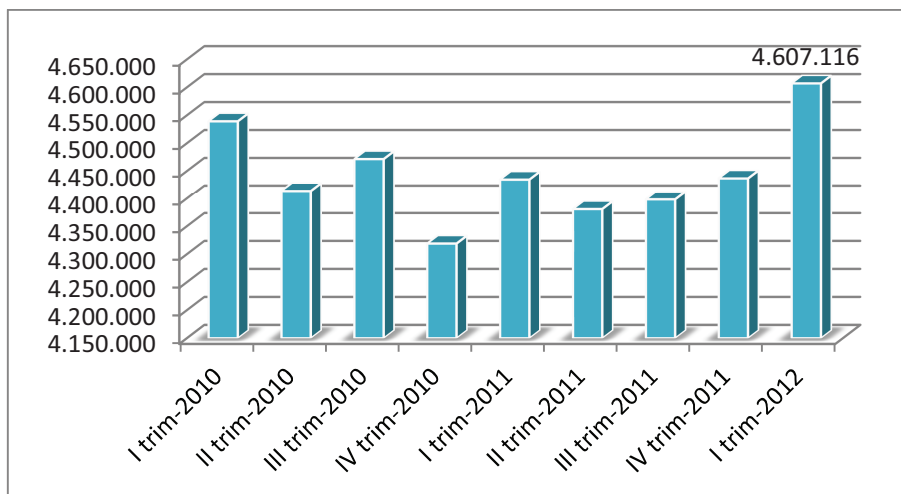
OPORTUNIDAD: Mayor grupo poblacional en edad de estudio, menor índice de analfabetismo

1.3.1.2.2. Población Económicamente Activa

Población Económicamente Activa (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)”.(Banco Central del Ecuador, 2007)

En el Figura N° 1.19 se puede evidenciar que en comparación al año 2010 la población económicamente activa ha disminuido en gran medida, en el primer trimestre del 2010 son 4'539.347 personas económicamente activas mientras que en el primer trimestre del año 2011 baja a 4'434.823 de igual manera el comportamiento es similar para los trimestres exceptuando el último trimestre de año 2011 donde se evidencia un crecimiento tanto en comparación al año 2010 como en comparación a los trimestres del año 2011 ubicándose en 4'436.865.

Figura N° 1.19: Población Económicamente Activa



Fuente: INEC

Elaborado por: Sandra Larco S.

En lo que va del año 2012 la población económicamente activa ha aumentado en gran medida ubicándose en 4'607.116 lo que corresponde al 57,2% de la población. Estos datos son alarmantes pues en el censo realizado en noviembre del 2010 se habla de que existe una población total de 14.483.499 habitantes en el Ecuador de los cuales aproximadamente el 50% se consideran una población económicamente activa, es decir, este porcentaje apporto en la generación de recursos para el país mientras que el restante 50% no trabajaron, ni intentaron buscar un empleo, lo que demuestra el porqué de la desocupación y falta de empleo de nuestro país.

Por el comportamiento de esta variable se puede concluir que cada vez existe una población mayor que puede contribuir al crecimiento de nuestro país pudiendo considerarla como una oportunidad para la empresa.

OPORTUNIDAD: Aumento de la Población Económicamente Activa

1.3.1.2.3. Mercado Laboral

El Ecuador ha sido uno de los países con mayores niveles de desigualdad social en América Latina, que a su vez es una de las regiones más inequitativa del mundo; factores relacionados con el desarrollo histórico del país como la elevada concentración de tierra y desarrollo de productos de exportación intensivos en el empleo de mano de obra barata, han consolidado una estructura social asimétrica, con grandes sectores sociales en niveles de subsistencia, y una progresiva expansión del sector informal urbano, convirtiendo el subempleo en una expresión de un amplio excedente laboral.

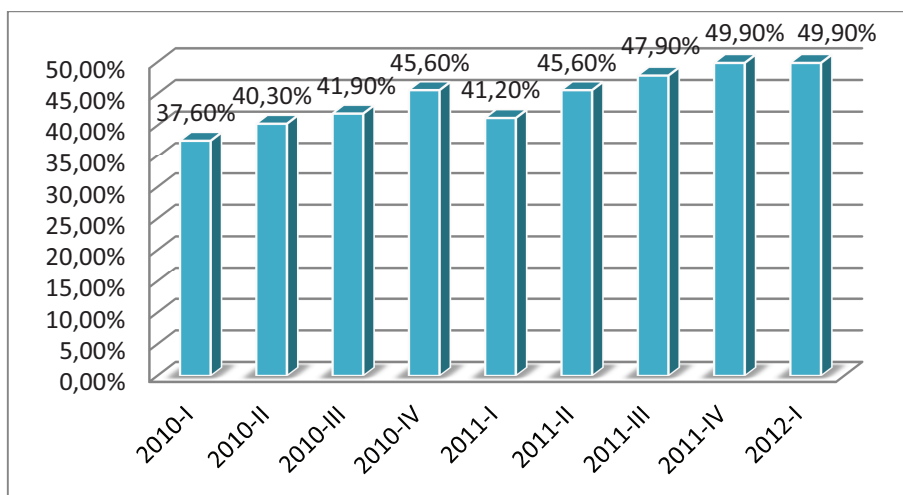
En el Ecuador pocos son los profesionales que trabajan dentro de su área, la mayoría por la escasez de empleo y de ofertas laborales se han dedicado a otra actividad que de alguna manera ayude a la sobrevivencia y unos pocos han conseguido impulsar su propia empresa, misma que en su gran mayoría no les genera suficientes ingresos.

Ocupados.- “Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente”(Banco Central del Ecuador (2007).

En el Figura N° 1.20 se observa el comportamiento de la ocupación plena, entre el año 2010 y el 2011 el comportamiento es similar entre trimestre y trimestre existe una

tendencia hacia el alta, en el año 2010 pasa de un 37,60% a un 45,60%, en el año 2011 pasa de un 41,20% a un 49,90%.

Figura N° 1.20: Ocupados Plenos



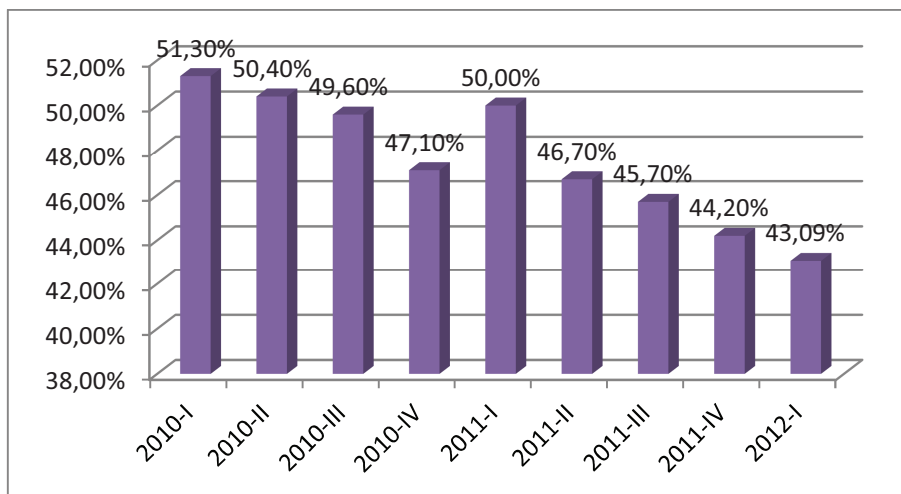
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Sandra Larco S.

Cabe mencionar que el cuarto trimestre es el mayor porcentaje de personal con ocupación plena esto debido a que el mes de diciembre existe una mayor contratación de personal debido al mayor consumo, a diferencia del año 2010 y 2011 en donde el primer trimestre disminuye el porcentaje de personas ocupadas en el año 2012 se mantiene el mismo comportamiento del último trimestre del 2011 manteniendo casi un 50% de personas ocupadas.

Subempleados.- “Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el período de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la duración o la productividad de su trabajo”.(Banco Central del Ecuador, 2007)

Figura N° 1.21: Subempleados



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

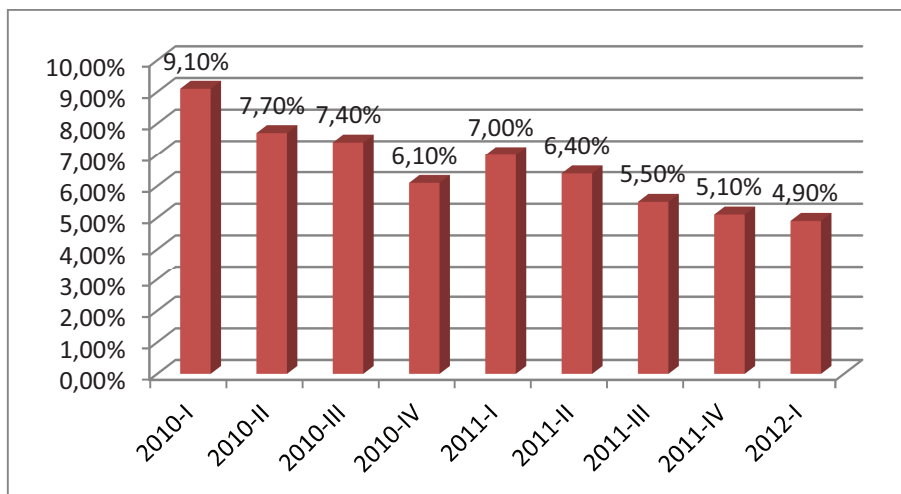
Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N° 1.21 se puede observar una diferencia significativa entre el año 2010 y 2011, para el último trimestre del año 2011 el índice de subempleo baja al 44,20% cifra inferior a la del mismo periodo de año 2010 por un 2,9%. Desde el primer trimestre del 2011 la tendencia se mantiene hacia la baja.

La tasa de subocupación total en marzo de 2012 (43.9%) fue la más baja de la serie observada, disminuyendo 6.1 puntos porcentuales con respecto a marzo de 2011. Por sexo, el 51.6% de la PEA de las mujeres se encontraba subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue 38.5%.

Desempleo.—“Personas de 10 años y más que durante la semana de referencia no tenían empleo, pero que tomaron medidas concretas para buscar un empleo asalariado o independiente, y, además estuvieron disponibles para trabajar en esa semana o en las cuatro semanas anteriores a la misma”.(Banco Central del Ecuador, 2007).

Figura N° 1.22: Desempleados



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Sandra Larco S.

El desempleo tiene una tendencia descendente al comparar el año 2010 y 2011. En el año 2011 el índice de desempleados en el primer trimestre aumenta a comparación del último trimestre del 2010 pero al comparar las cifras del primer trimestre de los dos años el 2011 reduce en un 2,1% al índice de desempleados, en los siguientes trimestres del 2011 la cifra va disminuyendo hasta llegar al 5,10% en el último trimestre del 2011. (Figura N° 1.22)

Según el banco Central del Ecuador en marzo de 2012, la tasa de desocupación total fue de 4.9%. Por sexo, el 5.5% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 4.4%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género.

La constitución política del Ecuador habla sobre el papel que tiene el Estado en buscar la reducción y la eliminación del desempleo y subempleo en nuestro país, además propender

el pleno empleo y el mejoramiento de salarios, e incorporar el empleo como objetivo económico y social dentro del sistema de planificación nacional.

Tema bastante difícil pues la complejidad del mercado de trabajo no solo se expresa en la desocupación que aparentemente es menor que en varios países de primer mundo, sino por el contrario se evidencia en los elevados niveles del trabajo informal y de subempleo que han sido comunes en la economía nacional a lo largo de su historia.

Por el comportamiento hacia el alza del pleno empleo y la tendencia hacia la baja del subempleo y el desempleo esta variable es una oportunidad para la empresa pues mayor cantidad de personas tienen capacidad de compra.

OPORTUNIDAD: Mayor número de personas con capacidad de compra

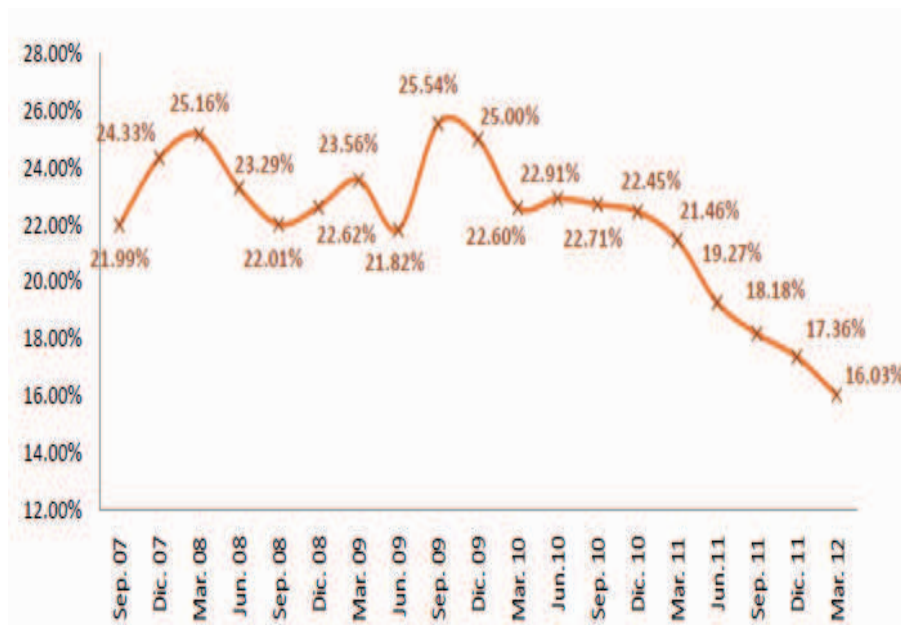
1.3.1.2.4. Población urbana en condiciones de pobreza

En el caso del Ecuador, la definición de bienestar se encuentra en la Constitución del 2008, al establecer el buen vivir como objetivo de desarrollo. La pobreza/bienestar se debe entender como la carencia/logro del buen vivir, y el pacto social se define hacia el logro igualitario del buen vivir.

La Constitución establece como derechos del buen vivir los siguientes: i) acceso a agua y comida; ii) vivir en un ambiente saludable; iii) libre acceso a información y medios de comunicación; iv) disfrutar, mantener y construir la identidad cultural, disfrutar el tiempo libre y beneficiarse del progreso científico; v) acceso universal y gratuito a educación; vi)

vivienda adecuada y digna, y disfrutar del espacio público; vii) una vida saludable y acceso permanente a servicios de salud; y, viii) trabajo y seguridad social.(Mideros, 2011)

Figura N° 1.23: Población urbana en condiciones de pobreza



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Según el Banco Central del Ecuador en el mes de marzo del 2012, la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 16,03%, registrando el menor porcentaje desde septiembre del 2007, manteniendo además una tendencia decreciente desde aquella fecha. Por el comportamiento de la variable y considerando que la población está en capacidad de adquirir bienes es una oportunidad para la empresa.

OPORTUNIDAD: Disminución de la pobreza

1.3.1.3. Escenario Político – Legal

Desde el retorno a la democracia en 1979 todos los Gobiernos de turno han llevado a cabo reformas impositivas. Fueron cambios puntuales, en las leyes o en los reglamentos, que en ese momento se consideraban necesarios para asegurar una recaudación más eficiente de recursos. Se buscaba entonces reducir la evasión tributaria y promover una mejor distribución de los ingresos.

Con el advenimiento de la Revolución Ciudadana, las reformas tributarias se han convertido en algo más que iniciativas para evitar la evasión y mejorar la distribución de los ingresos. Con una novena reforma tributaria en apenas 4 años el gobierno actual considera a los impuestos como un mecanismo para financiar el funcionamiento del Estado, antes que un instrumento para distribuir la riqueza.

Durante los últimos cinco años el total de impuestos cobrados dividido para el total del Producto Interno bruto ha alcanzado un 20% convirtiéndose en una de las más altas de la región. Así mismo el gasto público total dividido para el Producto Interno Bruto ha alcanzado niveles record de 40% aproximadamente.

El modelo de gestión del gobierno de turno se orienta a la inyección de recursos vía gasto fiscal y para sostenerlo se requiere más dinero de los consumidores y las empresas mediante el cobro de impuestos.

Según la constitución de Montecristi los impuestos deberán ser progresivos en vez de proporcionales como se estipulaba anteriormente. Al cambiar progresividad por

proporcionalidad se hace énfasis en la necesidad de que la recaudación de impuestos sea cada vez más grande en lugar de cada vez más justa.

En el nuevo paquete de tributos los impuestos se enfocan en las áreas de consumo masivo, donde las clases media y media-baja tienen una presencia importante, se elevo los impuestos al consumo de cigarrillos, alcohol y automóviles, todos estos rubros que afectaran directamente el bienestar de aquellos estratos socioeconómicos.

La reforma más relevante es la relacionada con el impuesto a la salida de divisas, que subió a un 5%, este gravamen será trasladado como es evidente a los consumidores de bienes importados vía precios finales de los productos. También se planteo cobrar un impuesto por el uso de botellas plásticas no retornables, artículo que es usada de forma masiva en el grupo de los consumidores.

El impuesto a la salida de divisas será sin duda el que más ingresos genere, en vista de que las importaciones se hacen tanto en el sector público como privado. Por un lado se castiga el consumo a través de impuestos y por otro se continúa estimulando las importaciones mediante el enorme gasto público que el Gobierno Nacional inyecta a la economía del país. Se trata de una contradicción de la política económica que se produce porque se maneja la economía con fines políticos en lugar de con fines productivos.

Durante los últimos meses se ha evidenciado que el índice de precios ha comenzado a subir a ritmos acelerados lo que conlleva a una mayor inflación. Cabe recalcar que la inflación es un índice macroeconómico que afecta a todos por igual, sin importar el nivel de ingresos que se tenga.

Para el año 2012 el comité de comercio exterior emite la resolución N° 67 en la que manifiesta que “El Estado garantiza un modelo sustentable de desarrollo ambiental equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural que conserve la biodiversidad cultural que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas y asegura la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras”;

“El Estado adoptara las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño” en base a esto se establece una restricción cuantitativa anual para la importación de teléfonos celulares, los televisores así como cámaras fotográficas y licores importados tendrán un incremento.

Por la creación de nuevos impuestos y restricciones de importaciones se genera una inestabilidad sobre todo en las inversiones en nuestro país es por esto que la variable se considera una amenaza.

AMENAZA: Restricción de importaciones, alza y creación de impuestos.

1.3.1.4. Escenario Tecnológico

En la actualidad es indudable la importancia y capacidades que tiene el Internet, el mundo de los negocios está hoy en constante movimiento se ha vuelto muy competitivo, ahora las empresas no compiten únicamente a nivel nacional sino a nivel internacional.

La red ofrece miles de nuevas oportunidades de negocios para las empresas, constituye una nueva forma para comunicarse, ganar clientes e incluso vender en forma electrónica.

La creación de una página web es la primera herramienta para dar a conocer a la empresa dentro del mercado, sus políticas, misión, visión, productos a ofertarse y múltiples beneficios en las ventas; lo que le permite a la empresa ampliar su nicho de mercado sin necesidad de efectuar un desembolso económico de gran magnitud.

La tecnología es el punto clave para alcanzar la competitividad y la eficiencia empresarial. La innovación tecnológica constituye el factor dominante del desarrollo de las empresas, mediante la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación DISPALS, puede dar a conocer sus productos, mantener un contacto más directo con los cliente y proveedores, incluso la comunicación interna es más rápida.

El uso adecuado y eficiente de la tecnología le proporciona herramientas que facilitan la permanencia en el mercado de la empresa y su crecimiento, este punto es una oportunidad para la empresa.

OPORTUNIDAD: Acceso a tecnologías de información y comunicación.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA



2.1. Reseña Histórica

El Sr. Mario Larco trabajó varios años para Papelería Amazonas dedicada a la comercialización y venta de suministros de oficina, útiles escolares y papelería en general hacia consumidores finales, en esta empresa se desempeñó como Jefe de Almacén es aquí donde adquirió su vasta experiencia en el negocio.

Papelería Amazonas formaba parte de un grupo de empresas complementarias entre ellas, a este grupo pertenecía la industria AINPA CIA. LTDA., dedicada a la producción y transformación de papel, lugar donde el Sr. Mario Larco ejerció funciones como Jefe de Producción, es aquí donde nace la idea de negocio pues por colaborar en dicha empresa el Sr. Mario Larco tenía varios descuentos y beneficios que le permitían generar un margen de utilidad en la venta de estos productos.

Es aquí donde el Sr. Mario Larco y su esposa la Lic. Zoila Sánchez ven una oportunidad de negocio y deciden hacer un estudio analítico basado en las necesidades de los clientes, en ventajas comparativas, en la identificación del lugar adecuado, del momento oportuno y de

la forma apropiada. De allí comienzan a buscar un local ubicado en un lugar estratégico que les permita desarrollar su idea de negocio.

Encuentran el lugar idóneo para sus expectativas, estaba ubicado en un sector muy comercial rodeado de colegios y oficinas quienes serían sus potenciales clientes, además a su alrededor no existía este tipo de negocio, reúnen un capital propio y ponen en marcha su idea de negocio en enero de 1991.

Comienzan sus operaciones en un local rentado únicamente con un empleado y productos muy básicos aquí el negocio comienza a funcionar pero no genera los recursos necesarios para su supervivencia motivo por el cual se utilizan fondos familiares que permitan seguir en pie al negocio y poco a poco sus fundadores ven la necesidad de incrementar varios productos para su comercialización.

Según sus fundadores los dos primeros años fueron muy duros pues no solo su empresa no generaba riqueza sino consumía gran parte de los recursos financieros, humanos y materiales de la familia, pero año tras año iban viendo un crecimiento agigantado, necesitaban más trabajadores, más materiales es por esto que el Sr. Mario Larco dejó su trabajo y se dedicó únicamente a un negocio que iba en crecimiento.

En el año de 1997 se presenta la oportunidad de comprar una casa a pocos pasos del local que venía en funcionamiento, sus fundadores deciden adquirirla por su espacio. En la casa se realizaron varias modificaciones para convertirla en un local muy amplio y de características específicas para el giro del negocio, lugar en donde DISPALS permanece en funcionamiento hasta la fecha.

En la actualidad DISPALS es una empresa familiar muy equilibrada que paso de absorber recursos del ámbito familiar a generar riqueza y unidad en los miembros de la misma, genera empleo para muchas familias, cubre las necesidades de cada uno de sus clientes haciéndolos sentir como en familia y los más importante genera riqueza a nuestro país.

2.2. Base legal de la empresa

DISPALS fue constituida en la Ciudad de Quito, a los 15 días del mes de enero del año 1991 ante el notario noveno del cantón Dr. Gustavo Flores, mediante resolución N° 04.QFJ.3421, emitida por la Superintendencia de Compañías, e inscrita en el registro mercantil el 9 de marzo de 1991.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial N°. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías)

Los señores Mario Vicente Larco Huertas y Zoila Rosa Sánchez Yáñez, identificados con las cédulas de ciudadanía número 170629317-0 y 170538259-4 respectivamente, de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, los cuales manifestaron:

Que actuando en sus propios nombres e interés; acordaron en reunirse para constituir una compañía comercial de responsabilidad limitada, que por esta escritura se constituye, y que

girará bajo la razón social de DISTRIBUIDORA PAPELERA L.S (DISPALS CIA. LTDA.).

La empresa es creada por personas naturales las mismas que cumplen con sus derechos y obligaciones representada judicialmente, siendo constituida con nombre y un registro único de contribuyente N° 1705382594001, el mismo que lo hace responsable de declarar sus impuestos según lo determine la ley.

El objeto principal de la sociedad será realizar las siguientes actividades:

- ⊕ Distribución y venta de útiles escolares y suministros de oficina.
- ⊕ Venta y comercialización de libros y revistas.
- ⊕ Prestar servicios de copiado, anillado, espiralado y plastificado.

La duración de la compañía se estableció en cincuenta años, pero este plazo podría prorrogarse o restringirse de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías y en sus estatutos. La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pero puede establecer agencias o sucursales en otras ciudades del país.

Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía

DISPALS, inició su actividad operacional con un capital suscrito de diez millones de sucres (\$10'000.000), correspondiente a cuatrocientos dólares americanos (US\$400,00). Dicho capital se dividió en cuarenta participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar cada una (US\$1,00). Este capital fue suscrito y pagado íntegramente por los socios fundadores como muestra la Tabla N° 2.1.

Tabla N° 2.1: Integración de capital de DISPALS

Socios	Capital Suscrito y Pagado	Participaciones
Zoila Rosa Sánchez Yánez	USD 200,00	200
Mario Vicente Larco Huertas	USD 200,00	200
TOTAL	USD 400,00	400

Fuente: Escritura Pública de Constitución de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco

Los socios fundadores de DISPALS deciden el 3 de julio de 1997 realizar un aumento de Capital Social por un valor correspondiente a nueve mil seiscientos dólares americanos (USD\$ 9.600,00), más el capital social anterior de cuatrocientos dólares americanos (USD\$ 400,00) totaliza una suma de diez mil dólares americanos (USD\$ 10.000,00), capital dividido en diez mil participaciones de un dólar cada uno (USD\$ 1,00), distribuidas entre sus socios como muestra la Tabla N° 2.2:

Tabla N° 2.2: Integración de capital de DISPALS

Socios	Capital Inicial	Capital Suscrito y Pagado	Capital Actual	Participaciones
Zoila Rosa Sánchez Yáñez	USD 200,00	USD 4.800,00	USD 5.000,00	5.000
Mario Vicente Larco Huertas	USD 200,00	USD 4.800,00	USD 5.000,00	5.000
TOTAL	USD 400,00	USD 9.600,00	USD 10.000,00	10.000

Fuente: Escritura Pública de Constitución de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco

El capital social de la compañía ha sido pagado en su totalidad, del que los socios responderán solidariamente frente a la compañía, con respecto a terceros. La base legal que rige la actividad empresarial de DISPALS., es decir, códigos, leyes, mandatos, reglamentos, etc., que permiten regular las operaciones de la compañía se detallan a continuación:

Leyes:

- ✦ Ley de Compañías
- ✦ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✦ Ley de Registro Único de Contribuyentes
- ✦ Ley de Seguridad Social

Códigos:

- ✦ Código de Trabajo
- ✦ Código Mercantil
- ✦ Código Tributario

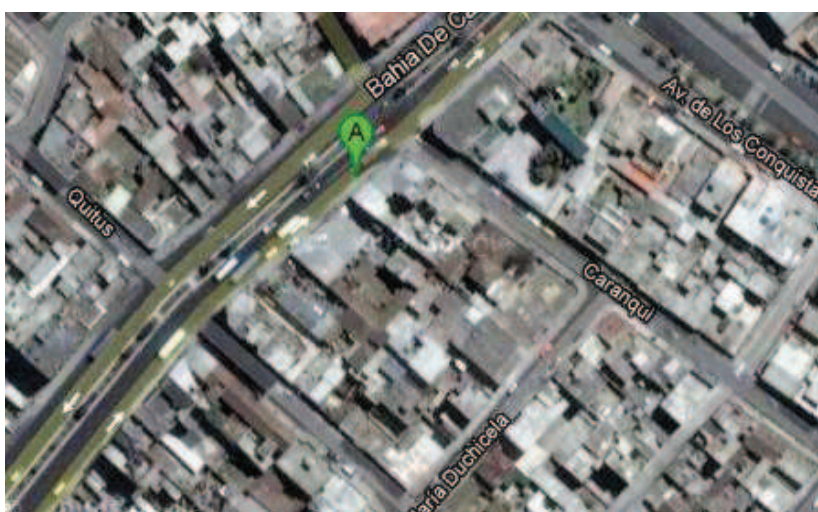
Reglamentos:

- ✦ Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- ✦ Reglamento a la Ley de Registro Único de Contribuyentes

2.3. Ubicación

DISPALS está ubicada en la Av. Mariscal Sucre S9-401 y Caranqui, en la provincia de Pichincha, cantón Quito en la parroquia la Magdalena ubicada en el sector sur de la ciudad. (Figura N° 2.1).

Figura N° 2.1: Ubicación de DISPALS



Fuente: Google Earth

Elaboradopor: Google Earth

Esta ubicación está en un sitio estratégico ya que a su alrededor existe numerosos centros educativos y de capacitación, además por ser un sitio comercial a su alrededor existen instituciones financieras, empresas y oficinas que consumen sus productos y servicios lo que constituye una fortaleza.

FORTALEZA: Ubicación estratégica

2.4. Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento estratégico es el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

En el direccionamiento estratégico intervienen los siguientes elementos:

- ✦ Misión
- ✦ Visión
- ✦ Objetivos
- ✦ Valores

DISPALS no posee un direccionamiento estratégico claro, no ha establecido su misión, visión, objetivos y valores corporativos, sin embargo sus fundadores colaboraron en el presente trabajo, indicando cuál es el propósito o la razón de ser de la compañía, sus expectativas en el largo plazo, objetivos organizacionales; y, los valores que rigen la actividad de la empresa. Con base en los argumentos dados y con la ayuda de su socia se propone el siguiente direccionamiento estratégico.

2.4.1. Misión

(David, 2008) Dice: La misión de la organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

La declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización. Por lo general, describe o indica el tipo de productos o servicios que ofrece la organización, quienes son sus clientes, cuales son los valores esenciales con los que se trabaja, como llega al mercado y la calidad o la diferenciación del producto o servicio.

2.4.1.1. Formulación de la Misión

Para la formulación de la misión, se deben considerar los siguientes elementos:

- ✦ Clientes: A quién se dirigen los productos o servicios elaborados y/o segmentos de mercado al que se enfoca la organización.
- ✦ Productos o servicios: Qué es lo que se produce dentro de la organización.
- ✦ Mercados: Dentro de qué límites o zonas geográficas será distribuido el producto.
- ✦ Tecnología: Tecnología o condiciones bajo las cuales son realizados los productos, incluyendo conocimiento de trabajadores.
- ✦ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: Incluye la finalidad de la organización, que radica en la obtención de la rentabilidad o crecimiento.
- ✦ Filosofía: Bajo que valores, principios, políticas, etc., trabaja la empresa.
- ✦ Concepto de sí misma: Ventaja competitiva que se identifica de la empresa.

- ✦ Preocupación por imagen pública: Preocupación por la sociedad y el medio en general.
- ✦ Interés por los empleados.

En base a lo antes estudiado y con la ayuda de sus socios fundadores en la tabla N° 2.3 se muestra la misión planteada para la empresa DISPALS.

Tabla N° 2.3: Misión de DISPALS

Somos una empresa que trabaja con dedicación para su distinguida clientela, ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad que permita satisfacer las necesidades que el sector sur de la ciudad de Quito demanda para su desarrollo personal e intelectual.

Fuente: Socios Fundadores y Colaboradores de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

2.4.2. Visión

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.” (Serna, 2000)

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa. La visión debe dar respuesta a la pregunta ¿A dónde queremos llegar?, es una imagen proyectada del futuro de la empresa.

2.4.2.1. Formulación de la Visión

Al igual que la misión, la elaboración de la visión se basa en sus elementos y estos son:

- ✦ Horizonte de tiempo: El plazo en el cual se cumplirá o se llegará a alcanzar lo propuesto.
- ✦ Posicionamiento en el mercado: Con relación al mercado y competidores, a donde se desea llegar.
- ✦ Valores: Bajo que valores se desea alcanzar lo propuesto.
- ✦ Principios organizacionales: Los principios que serán el enfoque para lograr lo propuesto.
- ✦ Negocio:Cuál será el rumbo que tomará el negocio y lo que se desea alcanzar.
- ✦ Clientes: A quién se dirigirán los productos o servicios de la empresa.
- ✦ Recursos: Lo que se empleará para alcanzar lo propuesto.

Tabla N° 2.4: Visión de DISPALS

Para el año 2017 ser una empresa líder en la ciudad de Quito, destacada por la variedad, el profesionalismo y la excelencia en productos y servicios de alta calidad que contribuyan a mejorar la calidad de vida, la economía y el desarrollo de la educación y la cultura.

Fuente: Socios Fundadores y Colaboradores de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

En base a lo antes estudiado en la Tabla N° 2.4 se muestra la visión planteada para el año 2017 en la empresa DISPALS cabe recalcar que dicha visión fue estructurada con ayuda de sus socios y colaboradores.

2.4.3. Objetivos

(Samuel, Certo, 1997) dice: “Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede subestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización”.

Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción. Los objetivos de la organización puede ser para las empresas lo que la estrella polar es para los navegadores”.

La palabra objetivo proviene del latín *objetum* que significa “cosa que se lanza adelante” los objetivos implican acciones o fines que se determinan para alcanzar en un futuro.

2.4.3.1. Formulación de los Objetivos

Los objetivos deben ser (Blog Crece Negocios, 2010):

1. Medibles.- Los objetivos deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
2. Claros.- Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
3. Alcanzables.- Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos

(humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

4. Desafiantes.- Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.
5. Realistas.- Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
6. Coherentes.- Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

2.4.3.2. Tipos de Objetivos

Dentro de los objetivos se pueden identificar varios tipos, los más utilizados a nivel general son:

- ✦ **Objetivos generales.-** Estos deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global, y a largo plazo, en función de su misión y también de su relación con el entorno actual, futuro, interno y externo.
- ✦ **Objetivos específicos.-** Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo. En ocasiones a los objetivos específicos se les conoce como metas. Se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa.

En la tabla N° 2.5 se muestra el objetivo general que persigue DISPALS y fue planteado en base al trabajo diario de todos sus colaboradores y al fin que se dirigen con la orientación de sus esfuerzos.

Tabla N° 2.5: Objetivo General de DISPALS

Satisfacer la demanda de suministros de oficina, útiles escolares, papelería en general, libros y servicios complementarios, ofreciendo productos de alta calidad con precios competitivos en el mercado, con una estructura basada en la innovación tecnológica y una filosofía de servicio personalizado, instalando equipos de última tecnología y poniendo a disposición el personal más calificado que permita la plena satisfacción de los clientes.

Fuente: Socios Fundadores y Colaboradores de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

En la tabla N° 2.6 se muestra los objetivos específicos de DISPALS, objetivos planteados con la ayuda de sus socios y colaboradores.

Tabla N° 2.6: Objetivos específicos de DISPALS

- ✦ Reafirmar y desarrollar fortalezas en Calidad, Precios y en aquellas variables claves en la decisión de compra por parte del cliente. El propósito es agregar valor al producto, propiciando la lealtad y preferencia de quienes nos eligen, siempre con la visión y el ánimo de superar sus expectativas.
- ✦ Incrementar la oferta de productos con los requerimientos de calidad y tecnología que exigen nuestros clientes.
- ✦ Conformar un equipo de trabajo y desarrollarlo integralmente, mediante procesos educativos que contribuyan a su formación personal, profesional y a su proyección laboral acordes con la visión y misión de DISPALS.

Fuente: Socios Fundadores y Colaboradores de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

De acuerdo al alcance de tiempo, los objetivos también se pueden clasificar en:

- ✦ **Objetivos de largo plazo (Estratégicos).**- Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.
- ✦ **Objetivos de mediano plazo (Tácticos).**- Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.
- ✦ **Objetivos de corto plazo (Operacionales).**- Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

Tabla N° 2.7: Objetivos de acuerdo al alcance de tiempo de DISPALS

Corto Plazo (Operacionales)	Mediano Plazo (Tácticos)	Largo Plazo (Estratégicos)
Extender nuestro stock de productos para de esta manera satisfacer la mayor parte de necesidades de los clientes sin que estos busquen productos en la competencia.	Obtener mayor ganancia al vender nuestros productos y servicios implementando sucursales por la ciudad de Quito	Mejorar nuestros recursos ampliando nuestro nombre al establecer sucursales en las diferentes provincias de Ecuador y buscar una imagen internacional por medio del internet.

Fuente: Socios Fundadores y Colaboradores de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

2.4.4. Valores

“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios”. (Mejía, 2004). Al hablar de valores se incluye conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva o una ventaja competitiva.

Tabla N° 2.8: Valores empresariales de DISPALS

Profesionales Comprometidos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Pasión por lo que hacemos ⊕ Mantenemos un comportamiento ético y moral tanto fuera como dentro de la empresa. ⊕ Nos enfocados en el cumplimiento de nuestras metas
Clientes Satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Conocemos y satisfacemos sus necesidades y expectativas ⊕ Brindamos productos de alta calidad y el mejor servicio que pueda recibir. ⊕ Buscamos innovar constantemente.
Seriedad y Prestigio Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Proyectamos nuestra imagen a través de nuestras acciones ⊕ Nos basamos en una relación de confianza y responsabilidad. ⊕ Asumimos nuestra responsabilidad social e institucional. ⊕ Trabajamos con fe en nuestro país.

Fuente: Socios Fundadores y Colaboradores de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

El no tener una Planificación Estratégica no permite tener un marco de referencia que oriente a la empresa a una meta lo que se convierte en una debilidad de la empresa, a pesar de ello en este estudio con el apoyo de sus fundadores se pudo establecer dicho marco el cual se va a poner en ejecución.

DEBILIDAD: Falta de Direccionamiento Estratégico.

2.5. Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno hace referencia al microentorno de la empresa, el mismo está formado por todas aquellas variables sobre las que la organización tiene cierta capacidad de control.

Este diagnóstico está conformado por proveedores, clientes y competidores, los mismos que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad.

2.5.1. Proveedores

DISPALS es una empresa con amplia gama de productos y servicios, es por tal motivo que posee gran cantidad de proveedores que abastecen las necesidades de la empresa en los plazos previstos. A los proveedores se los conoce como el conjunto de personas naturales o jurídicas que proveen de mercadería a la empresa. Los principales proveedores de la empresa se encuentran en la Tabla N° 2.9.

Cabe destacar que se mencionan únicamente los principales proveedores dejando de lado otros que de igual manera apoyan a DISPALS en el cumplimiento de sus metas.

Tabla N° 2.9: Proveedores por gama de productos

Gama de productos	Proveedor
Librería	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Editorial DON BOSCO - Papelerías LNS ✦ Editorial Libresa S.A. ✦ Editorial Mozarte Cía. Ltda. ✦ Editorial Prolipa Cía. Ltda. ✦ Grupo Editorial Norma ✦ Grupo Editorial Santillana
Papelería	<ul style="list-style-type: none"> ✦ BICO Internacional S.A. ✦ GRUPASA Grupo Papelero ✦ KIMBERLY-CLARK del Ecuador ✦ Papelesa Cía. Ltda. ✦ Proveedora de Papeles Andina S.A. ✦ Xerox del Ecuador S.A.
Útiles escolares y suministros de oficina	<ul style="list-style-type: none"> ✦ 3M Ecuador C.A ✦ ARTESCO S.A ✦ BIC Ecuador ✦ EXPOCSA S.A. ✦ Industria Plastiuniversal S.A ✦ LION PENCIL Cía. Ltda. ✦ Pino Aristata S.A. ✦ Productos PELIKAN S.A. ✦ Tecnomega Cía. Ltda.
Servicio de copiado, espiralado, anillado y plastificado	<ul style="list-style-type: none"> ✦ DTC. Cía. Ltda. ✦ IMPORTGRAFT Cía. Ltda. ✦ INTERMACO – TOSHIBA ✦ PLASTIAZUL Cía. Ltda.

Fuente: Socios Fundadores

Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS ha desarrollado una amplia red de abastecimiento a través de sus proveedores de tal manera que cuenta con una gama diversificada de productos. El pago oportuno a proveedores nacionales y extranjeros le ha permitido contar con estrechas relaciones y un amplio crédito que permite a DISPALS contar con los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes.

La gran variedad de proveedores, la seriedad con la que trabajan y las facilidades de pago que ofrecen a la empresa son consideradas como una oportunidad, además la comunicación que existe entre la empresa y los proveedores es considerada una fortaleza de la empresa.

OPORTUNIDAD: Plazos de crédito amplios otorgado por proveedores

FORTALEZA: Variedad de proveedores., Comunicación ágil y directa con proveedores

2.5.2. Clientes

Cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. (Thompson, 2009)

DISPALS es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de suministros de oficina, útiles escolares, papelería y libros al por mayor y menor, además presta servicios de copiado, espiralado, plastificado e impresiones, por la variedad de productos y servicios que ofrece, tiene una amplia cantidad de clientes que se pueden agrupar en dos grupos: los clientes al por mayor y clientes al por menor.

2.5.2.1. Clientes al por mayor

En este grupo se encuentran principalmente propietarios de negocios pequeños como papelerías, bazares, copiadoras e imprentas, clientes institucionales que adquieren suministros de oficina, negocios los cuales adquieren productos o servicios en cantidades importantes. Los clientes al por mayor de mayor relevancia se detallan en el Tabla N° 2.10.

Tabla N° 2.10: Clientes al por mayor

<ul style="list-style-type: none">✦ Banco de Guayaquil - Sucursal La Magdalena✦ Banco Bolivariano- Sucursal La Magdalena✦ Colegio Paulo Sexto✦ Copiadora 10 de Agosto✦ Copiadora CTG✦ COPYBYSA CENTER✦ Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre - Matriz✦ Grupo Financiero Banco Internacional- Sucursal La Magdalena✦ Papelería Cigüeña✦ Papelería El Planetario✦ Papelería Napo✦ M & M RICOH✦ Unidad Educativa Sagrado Corazón de Jesús (Bethlemitas)

Fuente: Socios Fundadores

Elaborado por: Sandra Larco S.

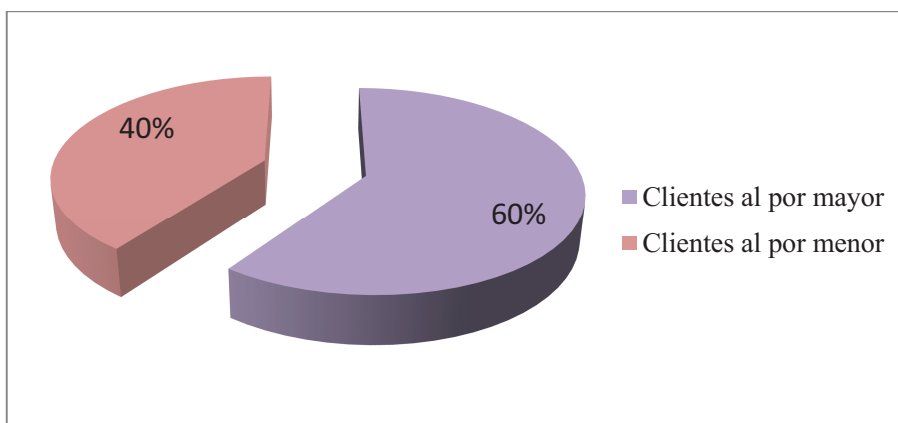
Cabe destacar que en el Tabla únicamente se encuentran los consumidores al por mayor más relevantes, los mismos que cuentan con crédito directo con la empresa y gozan de total confianza y prestigio.

2.5.2.2. Clientes al por menor

En este grupo se encuentran los consumidores finales en el caso de DISPALS los estudiantes de educación básica, bachillerato y educación superior son sus principales clientes, en este grupo se encuentran todas las personas naturales o jurídicas que adquieren un producto o servicio en cantidades limitadas y en ocasiones muy esporádicas.

Según datos proporcionados por los socios fundadores de DISPALS, las ventas anuales pertenecen en un 60% a los clientes al por mayor y el 40% a los clientes al por menor (Figura N° 2.2), es decir, la principal fuente de ingreso para la empresa son las ventas realizadas a los clientes al por mayor.

Figura N° 2.2: Porcentaje de ingresos anuales por tipo de cliente



Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

Los clientes tanto al por mayor como al por menor representan el motor de la empresa, por tal motivo la empresa brinda la importancia necesaria a ellos ganando la fidelidad y reconocimiento de los mismos generando un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor por tanto esta variable es considerada una oportunidad de la empresa. A

pesar de que la empresa mantiene una amplia gama de productos los clientes tienen necesidades múltiples constituyendo una amenaza para la empresa.

OPORTUNIDAD: Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor, Fidelidad de los consumidores hacia con la empresa.

AMENAZA: Clientes con necesidades múltiples

2.5.3. Competencia

La competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado. De acuerdo con la competencia que se establece en el mercado, puede ser:

La competencia perfecta.-“El mercado de competencia perfecta es aquel en que existen un gran número de compradores y vendedores de una mercancía, en donde se ofrecen productos similares; además existe libertad absoluta para los compradores y vendedores, y no hay control ni reglamento para fijar precios.” (Avila, 2004,p 158)

La competencia imperfecta.- “Se considera como imperfecta toda competencia en la que existe restricciones concretas que dañan el libre mercado, por tener un mayor grado de control en la producción y precios” (Avila, 2004, p 159)

DISPALS mantiene una competencia perfecta ya que el número de oferentes y demandantes es amplio por cuanto ninguno puede influir para modificar los precios, el producto es estandarizado y la entrada y salida del mercado es relativamente fácil.

El sector comercial en el que se encuentra ubicada DISPALS presenta una gran cantidad de competidores directos que ofrecen los mismos productos y servicios, la competencia busca conquistar el mercado con precios y promociones que obligan a la empresa a reducir su margen de rentabilidad en los productos, a brindar un mejor servicio y buscar artículos innovadores que permitan mantener e incrementar su clientela.

DISPALS está considerada como una pequeña empresa, es por tal motivo que tiene una amplia competencia, que puede ser considerada en dos grupos mencionados a continuación:

2.5.3.1. Competencia directa

En este proyecto se considera como competencia directa a todas las empresas que comercializan con productos de la misma línea o prestan los mismos servicios que la empresa.

En el caso de DISPALS la competencia directa son todas aquellas pequeñas empresas ubicadas en el sector sur de la ciudad de Quito, son empresas cuya principal ventaja es la cercanía al consumidor, en casi la totalidad de los casos por mantenerse en el mercado mantienen precios bajos, es decir, están dirigidas a personas de clase social media y media baja.

Por la ubicación estratégica de DISPALS a su alrededor existen competidores de mucho relevancia a escasos pasos de distancia entre uno y otro. (Tabla N° 2.11)

Tabla N° 2.11: Principales competidores directos de DISPALS

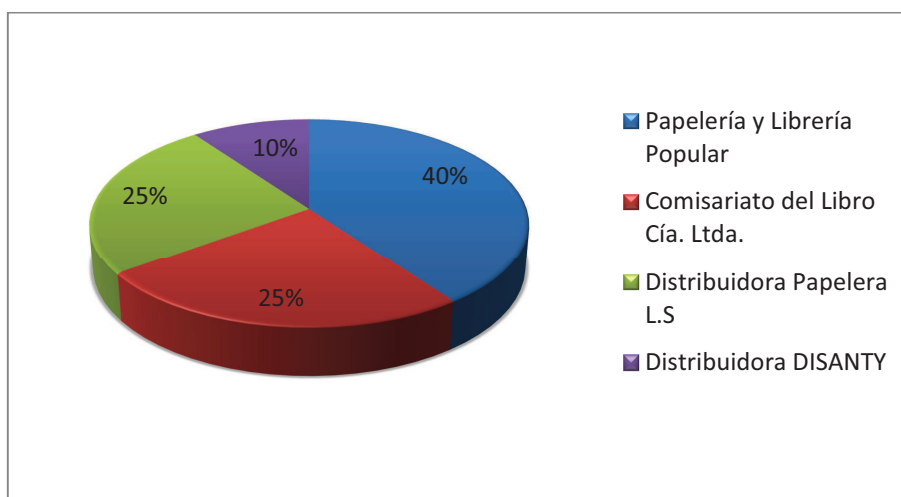
⊕	Papelería y Librería Popular (LP)
⊕	Distribuidora DISANTY
⊕	Comisariato del Libro Cía. Ltda.

Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

Según un estudio realizado por la empresa a sus clientes el mercado en el sector está distribuido, en un 40% para la Papelería y Librería Popular, un 25% para el Comisarito del Libro, un 25% para La Distribuidora Papelera L.S y el restante 10% para la Distribuidora DISANTY. (Figura N° 2.3).

Figura N° 2.3: Distribución del Mercado



Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

Cabe recalcar que la papelería y librería Popular lidera el mercado en el sector, su estrategia son los convenios realizados con instituciones educativas a quienes brinda un porcentaje de la utilidad de sus ventas, también es importante mencionar que la Distribuidora DISANTY es nueva en el sector y una potencial competencia por sus precios competitivos, productos innovadores.

2.5.3.2. Competencia indirecta

Se considera como competencia indirecta de DISPALS a las grandes empresas, estas por lo general tienen un gran posicionamiento de mercado, precios competitivos, facilidades de pago y ubicaciones estratégicas, pues se encuentran ubicadas por toda la ciudad y hasta fuera de ella, además dirigen su mercado a personas de clase media o media alta. En la Tabla N° 2.12 se mencionan las empresas dedicadas al mismo giro del negocio con mayor relevancia en el sector sus de la ciudad.

Tabla N° 2.12: Competencia indirecta: grandes empresas

- ⊕ PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
- ⊕ DILIPA. Distribuidora de libros y papelería CIA. LTDA.
- ⊕ JUAN MARCET
- ⊕ PAPELERIAS CHAVEZ

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sandra Larco S.

También se consideran competidores indirectos a pequeños comerciantes o microempresas tales como centros de copiado, bazares y papelerías de menor tamaño ubicados en el sector de la Magdalena al sur de la ciudad de Quito.

DISPALS tiene una amplia gama de competidores los cuales a parte de ir en crecimiento constituyendo una amenaza, en su gran mayoría disponen de sucursales a nivel nacional lo que genera una debilidad de la empresa al no tener más sucursales.

AMENAZA: Incremento de competidores indirectos

DEBILIDAD: No posee sucursales

2.6. Mercado

2.6.1. Segmentación del mercado

“La agrupación de consumidores de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra se denomina segmentación, la cual reconoce que el mercado consumidor está compuesto por individuos con ingresos diferentes, residencia en lugares distintos y con distinto nivel educacional, edad, sexo y clases sociales, lo que los hace tener necesidades y deseos también distintos.”(Nassir,2004, p.61)

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, de manera tal de obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial.

En el Tabla N° 2.13 se puede observar la segmentación de mercado a la que va dirigida las actividades de DISPALS, en cuanto a variables geográficas el mercado se encuentra en Ecuador, provincia de Pichincha, cantón Quito, específicamente al sector sur de la ciudad.

Las variables demográficas como género, educación, etnia, religión y nacionalidad no tiene una limitación, en cuanto a edad el mercado va dirigido a personas de 4 años en adelante pues se considera que los 4 años comienza la educación inicial y no existe un límite de edad pues cualquier persona sin importar edad estudia, lo que beneficia en gran potencia al giro del negocio de DISPALS. En las variables psicográficas se hace relación al nivel social y personalidad de los consumidores de bienes y servicios de DISPALS, el mercado va dirigido hacia personas de clase media y media-baja por el entorno en que se encuentra la empresa.

Tabla N° 2.13: Segmentación del mercado

Variables Geográficas	Ecuador Provincia de Pichincha Cantón Quito Sector Sur de Quito
Demográficas	Género: Masculino y Femenino Edad: 4años en adelante Educación: Todos Etnias: Todos Religión: Todos Nacionalidad: Todos
Psicográficas	Nivel Social: Medio y Medio-Bajo Personalidad: Todos

Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

La segmentación de mercado es una variable que agrupa a los consumidores de acuerdo a sus preferencias de compra, de acuerdo a esto DISPALS tienen una amplia segmentación pues el giro del negocio va dirigido a cualquier persona sin importar variables tales como pictográficas y demográficas lo que genera una oportunidad para la empresa.

OPORTUNIDAD: Amplia segmentación del mercado

2.7. Situación interna de la empresa

El análisis interno engloba todos los procesos que la compañía desempeña en el desarrollo diario de sus actividades.

2.7.1. Comercialización

Para realizar el análisis de la comercialización de la empresa se tomara en cuenta las P del marketing, estas son de mucha relevancia en la competitividad de la empresa dentro del mercado en el que se desempeña, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto y/o servicio; el cual, necesita ser promocionado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente, lo que se conoce como plaza.

2.7.1.1. Productos y Servicios

La empresa puede ofrecer un producto, un servicio o la combinación de estos, para satisfacer los deseos y/o necesidades de su segmento de mercado. Es importante resaltar las características, atributos y beneficios de los productos debido a que permite la

identificación de éstos en un determinado mercado, la diferenciación de la competencia y el logro de un posicionamiento de marca.

La diversificación de productos, es la clave para ocupar una fuerte posición en el mercado, DISPALS ofrece una variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

2.7.1.1.1. Productos



Papelería:

En este grupo de productos se destacan los diferentes tipos de papeles que son delgadas hojas elaboradas con pasta de fibras vegetales las mismas que sufren varios procedimientos con el fin de proporcionar diversas características a cada uno. Los principales tipos de papel que comercializa DSIAPLS son: bond, periódico, calco, couché,

iris y cartulinas, en diferentes presentaciones, tamaños y diseños.



Suministros de oficina:

Los suministros de oficinas son herramientas que ayudaran a ejecutar de mejor manera el trabajo dentro de las oficinas, en este grupo se puede destacar archivadores, papeleras, perforadoras, grapadoras,

estilógrafos, sobres, clips, carpetas y una infinidad de productos que facilitan el desarrollo empresarial. Además en este grupo se puede considerar productos tecnológicos como son:

mouse, flash memory, parlantes, micrófonos y teclados para computadora, en cuanto a este segmento aun se encuentra en crecimiento pues la empresa según las necesidades de la clientela adquiere nuevos productos de esta sección.



Útiles escolares:

Los útiles escolares son instrumentos necesarios para el correcto desempeño de estudiantes dentro de su medio, estos facilitan la consecución de sus actividades. Entre los productos más importantes encontramos: pinturas, marcadores, compás, juegos geométricos, lápices, cinta adhesiva, bolígrafos, carpetas, cuadernos, borradores, sacapuntas, y demás que permitan plasmar la creatividad de niños y jóvenes y adultos.



Libros:

Se define a un libro como una obra impresa, manuscrita o pintada en una serie de hojas. En este grupo de productos se destaca libros para niños, jóvenes y adultos, para pintar, leer y aprender, enfocados en el desarrollo de la educación y la cultura. DISPALS comercializa libros de editoriales como: LIBRESA, NORMA, SANTILLANA, PROLIPA, LNS, entre otros.

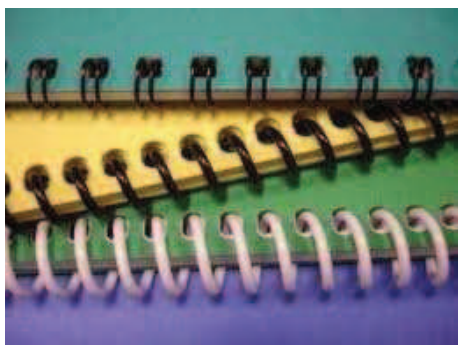
2.7.1.1.2. Servicios

Para satisfacer las necesidades de los consumidores DISPALS presta varios servicios con el fin de complacer y mantener a los mimos. Los servicios que presta DISPALS son:



Copiado:

El servicio de copiado permite obtener como resultado una copia de la imagen original, la cual luego es impresa en una hoja de cualquier característica. DISPALS ofrece el servicio de copiado en cualquier tipo de papel, en tamaño A5, A4 y A3 en blanco y negro y a color y en la cantidad que el consumidor lo desee.



Espiralado, Anillado:

Este servicio permite conservar, distribuir y consultar cualquier documento, el espiralado o anillado garantiza la integridad de los documentos pues consiste en agruparlos dentro de un espiral o un anillo, cubierto por pastas con alto grosor que permite cubrirlas de cualquier daño además facilita la extracción, re inserción, remplazo y fácil actualización del contenido, pues permite abrir el cuaderno hasta 360°, cambiar el orden de las páginas manteniendo la integridad de la perforación.



Impresión:

DISPALS presenta servicio de impresión digital de documentos, con lo cual el consumidor puede ahorrar costos al tiempo que mejora la calidad de sus documentos personales o de trabajo. DISPALS posee la tecnología necesaria para brindar impresiones tanto en blanco y negro como en color de documentos de texto, fotografías,

planos, diseños, menús, afiches, etc., en distintos tipos de papel y formatos de tamaño, siempre ajustándose a las necesidades y requerimientos de sus clientes.



Plastificado:

DISPALS ofrece el servicio de plastificado para cualquier documento que el consumidor necesite proteger o resaltar para una mejor calidad y duración.

El plastificado es un procedimiento mediante el cual se aplica una capa de material plástico a un documento,

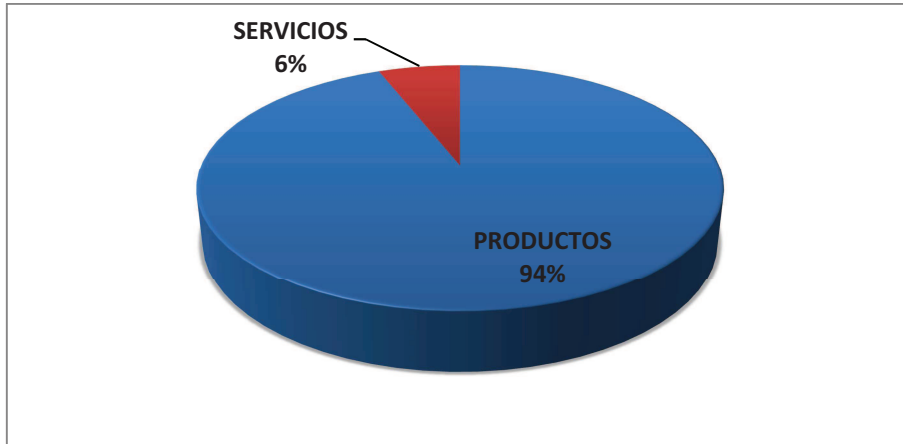
folletos, material publicitario, etc., documentos expuestos al uso excesivo, está disponible en diferente textura, gramaje y tamaño dependiendo las necesidades de cada usuario.

DISPALS mantiene una amplia gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, el cliente no necesita realizar varios viajes para encontrar todos los productos y servicios complementarios por el contrario en un solo lugar se intenta cubrir sus expectativas, además la empresa esta en constante investigación acerca de nuevos productos que permita la satisfacción del cliente es por esto que la variable es considerada una fortaleza de la empresa

FORTALEZA: Investigación continúa para la adquisición de nuevos productos, Gran variedad de productos y servicios.

Los productos y servicios que ofrece DISPALS a sus consumidores, tienen una participación representativa en la ventas totales de la empresa, de acuerdo a un estimado realizado por sus socios se puede determinar los siguientes porcentajes. (Figura N° 2.4).

Figura N° 2.4: Porcentaje de ventas por producto y servicio

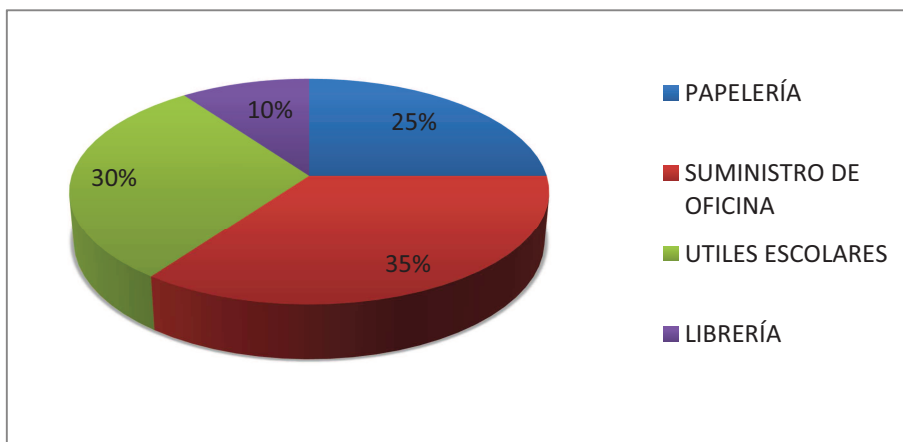


Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

De acuerdo a datos proporcionados por su socia, en el total de ventas anuales de DISPALS el 94% pertenece a los productos como son papelería, suministros de oficina, útiles escolares y libros, y apenas el 6% de total de las ventas pertenece a los servicios de copiado, espiralado, impresión y plastificado.

Figura N° 2.5: Porcentaje de ventas por grupo de productos



Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

Cabe destacar que DISPALS ofrece varios servicios con el fin de satisfacer a los usuarios mas no es la actividad principal del giro del negocio, en efecto la actividad principal es la distribución y comercialización de productos, a continuación se mostrara la participación de cada grupo de productos dentro de las ventas anuales de DISPALS. (Figura N° 2.5).

De acuerdo al Figura, el grupo de productos más representativo dentro de las ventas de DISPALS son los suministros de oficina con un 35%, esto debido a la cercanía de instituciones bancarias y oficinas dentro del sector, seguido por los útiles escolares con un 30% esto debido a la gran cantidad de instituciones educativas a su alrededor, el grupo perteneciente a papelería ocupa un 25% y por último con un 10% el grupo perteneciente a libros de las diferentes editoriales.

2.7.1.2. Promoción

La promoción de un producto está relacionada con el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios del producto y de convencer al mercado objetivo con el fin de que el producto llegue a cada uno.

El objetivo principal de la promoción es el aumento de las ventas, por medio de la comunicación, envío de información y persuasión de clientes actuales o reales y potenciales. Además la promoción es un recurso útil para consolidar la imagen e identidad de la empresa.

Cabe destacar que por el giro de negocio, DISPALS tiene las más altas ventas dentro del año en el mes de septiembre esto debido a que comienza el año electivo para la región

sierra que va de Septiembre a Junio de cada año, es aquí donde existe la mayor cantidad de promociones en la sección productos. Además en las ventas al por mayor existe un descuento de 20% del precio en cuanto a productos, mientras que en los servicios existe un 10% de descuento, esto aplica únicamente a pagos en efectivo.

DISPALS dispone de una página web [www.dispalsq.com.ec.](http://www.dispalsq.com.ec), además por temporada escolar se realiza la impresión de volantes que son distribuidos a su alrededor con promociones que permiten atraer al cliente.

Para DISPALS la promoción es muy importante para la comercialización de sus productos pues permite llamar la atención del mercado promoviendo así las ventas de la empresa, debido a esto las promociones se realizan todo el año por lo que esta variable se considera como una fortaleza.

FORTALEZA: Promociones todo el año

2.7.1.3. Precio

Precio es el valor de un bien o servicio en unidades monetarias o en otro instrumento de cambio. El precio se establece en función de la oferta y la demanda, aunque en ocasiones puede ser fijado por las autoridades competentes.

El precio puede estudiarse desde dos perspectivas. La del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

Por la variada y amplia competencia DISPALS mantiene precios muy accesibles para sus clientes tanto al por mayor como por menor, para fijar los precios se rige a un 30% de utilidad como margen en los productos y servicios que comercializa. Los precios competitivos que mantiene la empresa son considerados una fortaleza para la empresa.

FORTALEZA: Precios Competitivos

2.7.1.4. Plaza

A la función de llevar el producto o servicio a posibles clientes se le conoce como distribución o plaza. Pocos productos son vendidos directamente del productor al consumidor. A la ruta que un producto sigue de uno al otro se le denomina canal de distribución, del cual existen dos clases: directo e indirecto. (Ristau, 2004, p. 44)

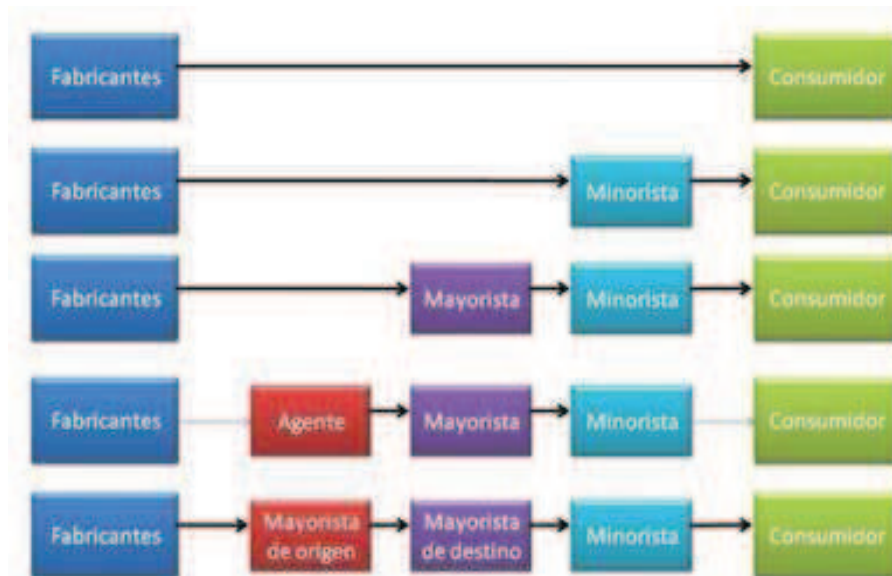
Canal de distribución directo: El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. (Figura N° 2.6).

Canal de distribución indirecto: Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.(Figura N° 2.6).

- ⊕ Canal Corto: este canal tiene un único intermediario entre fabricante y consumidor final.

- ✦ Canal Largo: este canal posee varios intermediarios antes de llegar al consumidor final.

Figura N° 2.6: Canales de distribución



Elaborado por: <http://desarrollo-de-canales-de-distribucion.wikispaces.com>

Los intermediarios cumplen un papel fundamental dentro de la cadena de distribución es por eso que es importante definir al mismo. En mercadotecnia este término se utiliza para designar empresas de negocios de propiedad independiente que se encargan de transferir los artículos desde los productores hasta los consumidores.

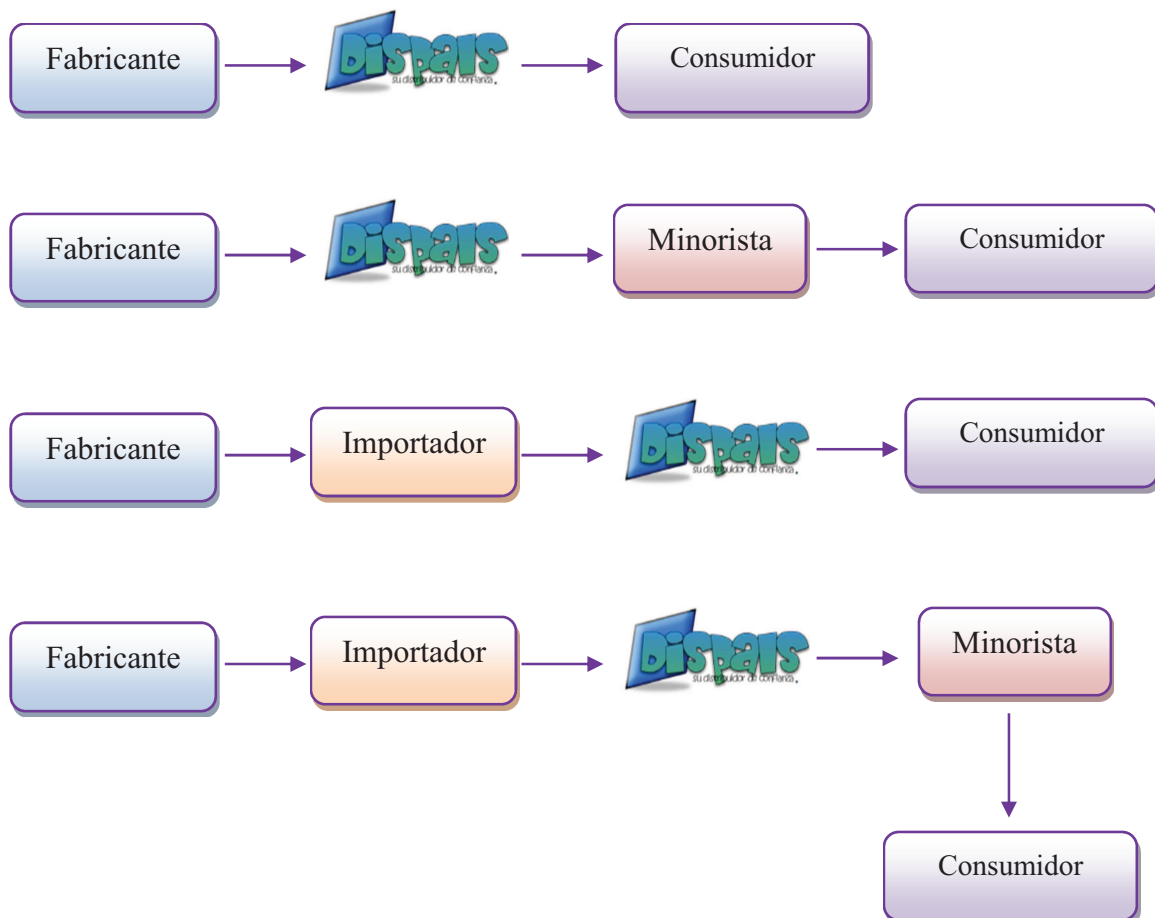
Los intermediarios se clasifican en:

Intermediarios mayoristas: Es un establecimiento mercantil, que vende todo tipo de productos, ejerciendo funciones de bodegaje y que distribuye gamas completas de productos tanto a empresas como a consumidores finales en grandes cantidades.

Intermediarios minoristas: Es el establecimiento mercantil que se dedica a vender a consumidores finales (venta al detal), distribuye productos en cantidades pequeñas.

DISPALS maneja un canal indirecto de distribución, en el cual cumple la función de intermediario o distribuidor, adquiere diversos productos a varios fabricantes o importadores, los exhibe, los oferta y los pone a disposición de minoristas o consumidores finales. DISPALS maneja tanto canales cortos de distribución como canales largos, en el Figura N° 2.7 se puede observar los canales de distribución de la empresa.

Figura N° 2.7: Canales de distribución de DISPALS



Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS mantiene varios canales de distribución indirectos en los que cumple funciones de distribuidor mayorista, lo que permite llegar a gran cantidad de consumidores por esto la variable se considera una fortaleza de la empresa.

FORTALEZA: Canales de distribución amplios

2.7.2. Administración

2.7.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

DISPALS es una empresa familiar que no se ha visto en la necesidad de crear una estructura organizacional, pues la familia ha ocupado la gran parte de puestos existentes, son muy pocas personas ajenas a la familia. El no tener una estructura organizacional definida es una debilidad de la empresa.

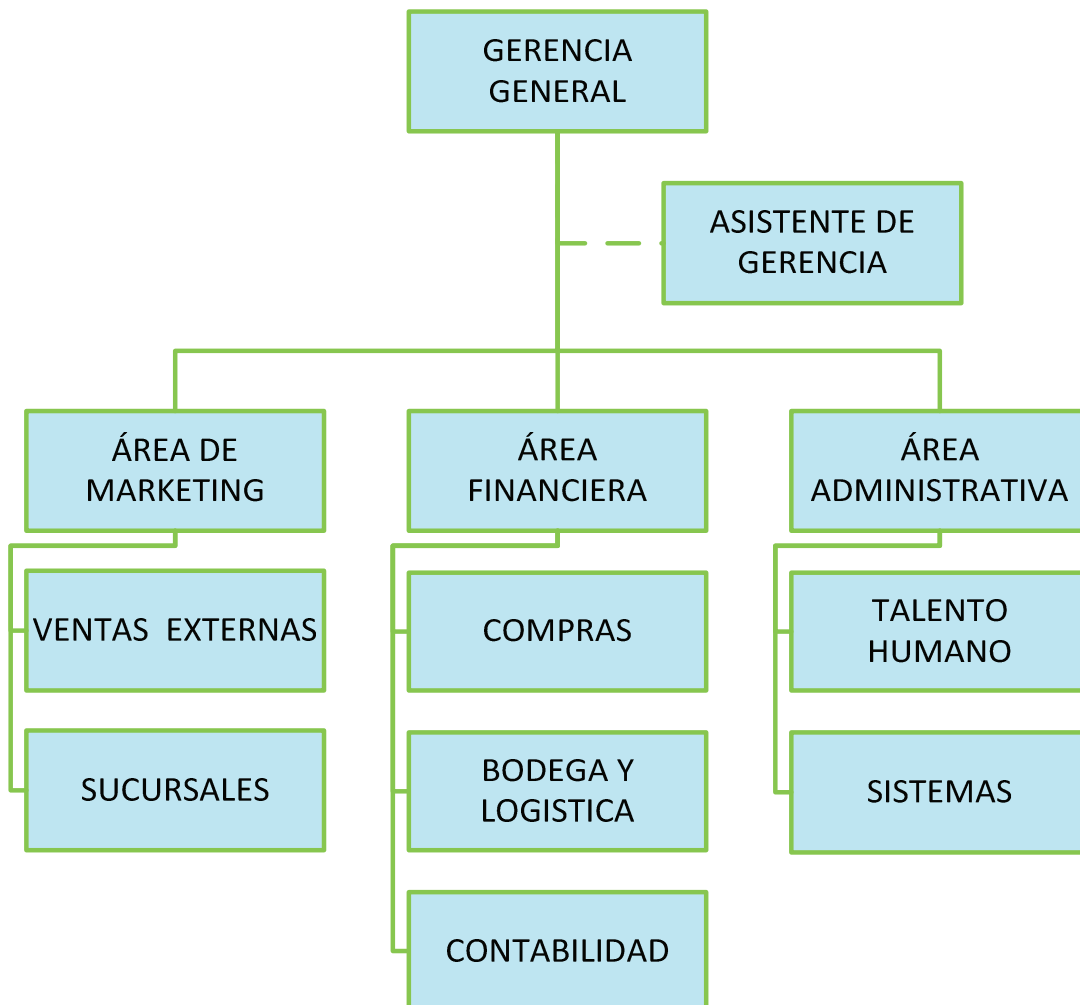
DEBILIDAD: Estructura organizacional no definida

Para elaborar la estructura organizacional de DISPALS se observó las relaciones formales y el agrupamiento que existe entre el personal, los niveles de jerarquía y el tramo de control que existe entre jefes y subordinados.

2.7.2.1.1. Organigrama Estructural

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos que representan los cargos, los cuales se unen entre sí por líneas que representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

Figura N° 2.8: Organigrama Estructural de DISPALS



Fuente: Personal de DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

“En el organigrama cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Departamentos. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano”. (Hernández, 2007, p.87)

DISPALS según la observación realizada dentro de la empresa, maneja un organigrama vertical, es decir, tiene forma de pirámide rectangular en donde se evidencia un puesto jerárquico en el vértice superior de la pirámide y los siguientes descendes en jerarquía hasta la base. (Figura N° 2.8)

2.7.2.1.2. Descripción de puestos y cargos

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. DISPALS no tiene funciones definidas lo que hace que no exista segregación de funciones lo que representa una debilidad de la empresa.

DEBILIDAD: Funciones no definidas

GERENCIA GENERAL

Denominación del Cargo: Gerente General

Jefe Inmediato: Junta General de Accionista

Personal a su cargo: Secretaría, personal de las Áreas Financiera, Marketing y Administrativa.

Naturaleza de su cargo: Administrar eficientemente los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos de la empresa mediante una correcta aplicación del proceso administrativo y el cumplimiento de la filosofía corporativa.

Actividades Principales

- ⊕ Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- ⊕ Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización.
- ⊕ Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución y cumplimiento de políticas, estrategias y objetivos de la empresa.
- ⊕ Analizar y aprobar planes, programas y presupuestos de las diferentes áreas departamentos de la empresa.
- ⊕ Conocer y aprobar los reglamentos, instructivos, manuales de procedimiento y otros que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- ⊕ Evaluar el funcionamiento de las distintas áreas de la empresa y resolver problemas
- ⊕ Resolver sobre las reorganizaciones, creaciones o supresiones de las dependencias administrativas internas de la empresa.
- ⊕ Participar en la selección y contratación de puestos de Jefatura de la empresa.
- ⊕ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

Denominación del Cargo: **Asistente de Gerencia**

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Ejecutar actividades de apoyo al desenvolvimiento de las actividades de Gerencia General

Actividades Principales

- ✦ Elaborar las convocatorias a sesiones y reuniones de socios, Administradores, etc., y preparar el orden del día.
- ✦ Participar de las reuniones en calidad de secretaria, tomar nota, apuntes y grabaciones para elaboración de las Actas.
- ✦ Certificar copias de documentos, actas, resoluciones y reglamentos de la Empresa
- ✦ Coordinar el abastecimiento de productos de limpieza de oficinas
- ✦ Comunicar oportunamente a las áreas y unidades administrativas las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas por Gerencia.
- ✦ Recibir, redactar, preparar y despachar correspondencia interna y externa de la Gerencia
- ✦ Mantener bajo su custodia y responsabilidad la documentación reservada y confidencial de la Empresa
- ✦ Supervisar y controlar los trámites externos de entrega de correspondencia, depósitos y documentaciones.
- ✦ Manejar Caja Chica y efectuar los pagos de acuerdo a los procedimientos y montos establecidos.
- ✦ Establecer comunicaciones telefónicas, fax o vía Internet con proveedores del exterior.

ÁREA DE MARKETING

Denominación del Cargo: **Jefe de Ventas**

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: Vendedores externos e internos

Naturaleza de su cargo: Contribuir con las actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente.

Actividades Principales

- ✦ Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos corporativos en la comercialización de productos y servicios
- ✦ Asesorar a clientes en precios, productos, condiciones, dar soluciones y negociar directamente con clientes importantes
- ✦ Visitar clientes externos, supervisar la atención al cliente
- ✦ Evaluar cartera, gestionar y supervisar actividades de recuperación y cobranzas
- ✦ Realizar evaluaciones de sectores a fin de determinar la segmentación geográfica adecuada para nivelar la carga para los vendedores
- ✦ Evaluar cumplimiento de presupuestos y pronósticos de venta
- ✦ Coordinar eventos de lanzamiento, promoción y fidelidad de los clientes
- ✦ Capacitar al personal en técnicas de ventas y conocimientos de nuevos productos

Denominación del Cargo: **Vendedores Externos**

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Desarrollar actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente fuera de las instalaciones de la empresa.

Actividades Principales

- ⊕ Cumplir las normas, políticas y procedimientos corporativos en la comercialización de productos y servicios
- ⊕ Asesorar a clientes en precios, productos, condiciones de pago
- ⊕ Visitar clientes externos y recoger pedidos
- ⊕ Gestionar actividades de recuperación y cobranzas
- ⊕ Captar nuevos clientes de acuerdo a la segmentación geográfica
- ⊕ Coordinar eventos de lanzamiento, promoción y fidelidad de los clientes

Denominación del Cargo: Vendedores Internos

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Desarrollar actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente en las sucursales.

Actividades Principales

- ⊕ Realizar el inventario de la mercadería
- ⊕ Realizar el requerimiento diario de productos
- ⊕ Asesorar a los clientes en cuanto a precios, condiciones de pago, promociones
- ⊕ Facturar al por mayor o menor y emitir documentos de venta
- ⊕ Recibir el pago y cancelar en el sistema interno de la empresa
- ⊕ Elaborar el reporte de caja
- ⊕ Entregar al administrador el dinero y la documentación recaudada en el día

- ⊕ Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar y el pago de los clientes
- ⊕ Atender a los clientes y ofrecer un excelente servicio
- ⊕ Realizar la limpieza del punto de venta
- ⊕ Ubicar los productos de acuerdo al grupo
- ⊕ Abastecer continuamente las perchas con mercadería
- ⊕ Verificar la calidad y estado de los productos

ÁREA FINANCIERA

Denominación del Cargo: **Jefe de Contabilidad y Finanzas**

Jefe Inmediato: Gerencia General

Personal a su cargo: Asistente Contable, Asistente de Compras y Bodeguero.

Naturaleza de su cargo: Contribuir con el desarrollo del área financiera y contable con un análisis y evaluación económica permanente.

Actividades Principales

- ⊕ Planificar, organizar, dirigir y analizar las transacciones financieras de la empresa
- ⊕ Supervisar la recepción, custodia y control de documentos financieros
- ⊕ Dirigir la labor de saneamiento de cuentas, en coordinación con las áreas correspondientes.
- ⊕ Verificar el cumplimiento de la planificación financiera y ventas
- ⊕ Planificar y organizar el sistema contable, velar porque los registros contables se ciñan a las políticas, normas técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados
- ⊕ Sugerir la adopción de normas de control interno y supervisar su aplicación en el área

- ✦ Supervisar la elaboración de los balances y estados financieros en la forma y plazos previstos por la ley y en aplicación de los principios contables
- ✦ Certificar con su firma de acuerdo a la ley los estados financieros y presentarlos a los organismos superiores
- ✦ Facilitar la información requerida por Gerencia. Asesorarlos en materia económica y financiera
- ✦ Elaborar el presupuesto de compras y pago de proveedores con una adecuada proyección

Denominación del Cargo: Asistente Contable

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Cumplir a cabalidad con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del área contable.

Actividades Principales

- ✦ Mantener actualizado el registro y control de las transacciones que realiza la empresa
- ✦ Verificar el ingreso de información al sistema
- ✦ Elaborar reportes y liquidaciones de impuestos y presentarlos a los organismos de control
- ✦ Elaborar y revisar movimientos de caja, bancos y conciliaciones bancarias
- ✦ Coordinar con todos los departamentos de la Empresa la forma, procedimiento y oportunidad en la entrega de información

- ⊕ Efectuar la valoración de los bienes, equipos y materiales que la Empresa adquiere, determinando el precio unitario de cada uno ellos e informar a las respectivas áreas cuando estas lo solicitaren para la venta, baja, remate, etc.
- ⊕ Efectuar arqueos de caja y conciliaciones Bancarias
- ⊕ Controlar que los registros, formularios y documentos contables se archiven oportuna y cronológicamente

Denominación del Cargo: Asistente de Compras

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Contribuir en el manejo de inventarios y el cumplimiento del plan de compras.

Actividades Principales

- ⊕ Efectúa la planificación y gestión de compras de productos de acuerdo a los requerimientos de la empresa y presupuestos de ventas.
- ⊕ Mantener contacto permanente con proveedores locales y del exterior, a fin de efectuar las negociaciones en las condiciones más favorables para la Empresa
- ⊕ Implementar y dirigir el proceso de control de inventarios
- ⊕ Revisar y controlar permanentemente los inventarios para anticipar las necesidades de productos y materiales
- ⊕ Planificar las compras semanales, mensuales y de temporada de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- ⊕ Mantener una base de datos de proveedores
- ⊕ Analizar cotizaciones y tomar decisiones en cuanto a la adquisición de productos

- ⊕ Negociar con los proveedores
- ⊕ Supervisar la preparación de documentación necesaria para las compras y recepción de mercadería
- ⊕ Ingresar al sistema las compras de productos

Denominación del Cargo: Bodeguero

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Cumplir a cabalidad con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la recepción y almacenamiento de mercadería

Actividades Principales

- ⊕ Recibir y verificar los documentos de compra y transporte
- ⊕ Verificar que lo facturado coincida con el material físico y la guía de remisión
- ⊕ Firmar la documentación correspondiente a la recepción y entrega
- ⊕ Supervisar la recepción y avalúo de los materiales retirados y reingresados a bodega, y su calificación para el rehúso, venta o baja de los mismos
- ⊕ Administrar la recepción, almacenamiento, custodia y despacho de materiales adquiridos por la empresa destinados a la comercialización
- ⊕ Efectuar la zonificación, adecuación y distribución de materiales
- ⊕ Ubicar los productos de acuerdo a una codificación interna de la bodega
- ⊕ Sacar una muestra del material nuevo y enviar al Área de Financiera para la respectiva codificación e ingreso
- ⊕ Devolver la mercadería al proveedor especificando las razones

ÁREA ADMINISTRATIVA

Denominación del Cargo: **Asistente de Talento Humano**

Jefe Inmediato: Gerencia General

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo: Desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo del área administrativa y el bienestar del personal de la empresa.

Actividades Principales

- ✦ Planificar, desarrollar y ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de planta y ocasional de la Empresa
- ✦ Planificar, coordinar y controlar los procesos de Evaluación del Desempeño
- ✦ Detectar necesidades de capacitación, elaborar planes y programas, ejecutar programas de capacitación y adiestramiento internos y externos
- ✦ Administrar el régimen disciplinario y aplicar las sanciones según su competencia de acuerdo al código del Trabajo.
- ✦ Promover una comunicación clara, oportuna y dinámica
- ✦ Ingresar al personal a la base de datos del sistema interno de la empresa
- ✦ Ingresar al IESS a los colaboradores
- ✦ Revisar las fechas de ingreso y salida del personal
- ✦ Ingresar al sistema el detalle de los ingresos y egresos a la nómina por colaborador
 - Realizar las liquidaciones del personal
- ✦ Elaborar el rol de pagos general y los individuales
- ✦ Gestionar el pago a los colaboradores a través del banco a todo el personal
- ✦ Generar y pagar las planillas de IESS, préstamos, alimentación y otros.

Denominación del Cargo: **Asistente de Sistemas**

Jefe Inmediato: Gerencia General

Personal a su cargo: No Aplica

Naturaleza de su cargo: Contribuir con las actividades relacionadas con información, comunicación y tecnología con la optimización de recursos

Actividades Principales

- ⊕ Realizar la planificación informática para determinar las necesidades de hardware, software y comunicaciones de la empresa a corto, mediano y largo plazo y presentar para su aprobación.
- ⊕ Atender los requerimientos de información de las diferentes áreas de la empresa.
- ⊕ Investigar la aplicación de nuevas tendencias y tecnologías informáticas.
- ⊕ Instalar equipos y capacitar al personal sobre su uso.
- ⊕ Asesorar y colaborar en la solución de problemas técnicos administrativos referentes al aspecto informático que presentan las diferentes áreas, evitando la obsolescencia y la degradación de los sistemas de información existentes.
- ⊕ Proveer al usuario un soporte y asistencia técnica en el manejo y administración de datos e información y en la utilización de las herramientas computacionales.
- ⊕ Velar por el cumplimiento del uso de una metodología estandarizada, apropiada que norme las actividades del quehacer informático, especialmente las del desarrollo de aplicaciones.
- ⊕ Generar respaldos de la información de los equipos y del sistema interno de la empresa

2.7.3. Recursos humanos

El personal de la empresa se relaciona con la empresa de varias maneras, siendo uno de los grupos de interés más importantes y que merece una especial atención en la gestión de la empresa.

Con frecuencia el personal de la empresa no sólo se relaciona con la empresa debido a su contrato laboral, sino que actúan también como personas consumidoras o usuarias de sus productos o servicios, pertenecen a la comunidad local en la que la empresa desarrolla su actividad e incluso pueden tener algún tipo de participación en el capital de la misma. Así, los trabajadores y trabajadoras pueden desarrollar diversos roles o papeles en relación con la empresa.

Tabla N° 2.14: Organización del Personal

Departamento	N° personal
Gerencia General	1
Asistente de Gerencia	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores Externos	3
Vendedores Internos	3
Asistente Contable	1
Asistente de Compras	1
Bodega	1
Asistente de talento humano	1
Asistente de sistemas	1
TOTAL	14

Fuente: Lic. Zoila Sánchez

Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS es una empresa familiar que comenzó su funcionamiento con sus fundadores, con el tiempo fue contratando personal para el correcto funcionamiento de la empresa, en la actualidad cuenta con 3 áreas conformadas por 14 personas en total, en su gran mayoría son de la familia. El personal está distribuido como muestra la tabla N° 2.14.

Cabe destacar que DISPALS cuenta con personal que ha sido capacitado en los últimos años en diferentes áreas acordes a las funciones que desempeñan y cuentan con una amplia experiencia que los hace capaces de desarrollar con eficiencia y eficacia su trabajo.

Todo el personal de DISPALS mantiene contratos legalizados en el Ministerio de Trabajo, en primera instancia el personal ingresa por un periodo a prueba de 3 meses, posteriormente a esto se realiza un contrato a un año renovable.

Según el personal y la entrevista realizada a cada uno de ellos, gozan de buenas relaciones laborales, los sueldos y salarios están fijados de acuerdo a la ley y son cancelados a tiempo, además se hacen acreedores a la repartición de las utilidades correspondientes a cada año y reciben incentivos según el cumplimiento de metas, lo que constituye una fortaleza de la empresa.

Por temporada escolar, es decir, en el mes de septiembre la empresa se ve obligada a contratar personal, el mismo que cuenta con un contrato por temporada el cual finaliza en el mismo mes de contratación.

FORTALEZA: incentivos continuos para el personal

DEBILIDAD: Falta de capacitación permanente a sus trabajadores

2.7.4. Finanzas

DISPALS es una empresa que ha crecido a pasos agigantados, hasta finales del año 2008 no estaba obligada a llevar contabilidad, a pesar de esto DISPALS manejaba libros contables que les permitía llevar un control de sus recursos financieros, es en el año 2009 que recibe una notificación del SRI informando que a partir de ese año la empresa estaba obligada a llevar contabilidad.

DISPALS no mantiene un modelo de gestión financiera por lo que no tiene determinadas las necesidades de recursos financieros, no mantiene un modelo administrativo acerca de como manejar las diferentes cuentas, no maneja una política de financiamiento clara, no realiza inversiones con los excedentes. Generando varias debilidades para la empresa.

DEBILIDADES: No están determinadas las necesidades de recursos financieros, no existen políticas para el manejo de las diferentes cuentas de los Estados Financieros, no se realiza inversión con los excedentes de efectivo, no aprovecha incentivos de inversión brindados por el gobierno

2.8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite estudiar la situación de una empresa a fin de obtener estrategias acorde a las circunstancias en las que se desenvuelven la empresa, en este se determinan sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. En lo que se refiere a fortalezas y debilidades se considera la situación interna,

aspectos sobre los cuales se posee algún grado de control; mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables, oportunidades y amenazas.

Oportunidades - Amenazas:

En estas se incluye aspectos de: carácter político, legal, tendencias fiscales, legislación, económicas, de carácter social, de carácter tecnológico.

- ⊕ Oportunidades.- Son aquellas situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- ⊕ Amenazas.- Son situaciones externas negativas, que pueden atentar contra la empresa por lo que llegado el caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder esquivarla.

Fortalezas - Debilidades:

Estos aspectos se refieren a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Permiten conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

- ⊕ Fortalezas.- son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.
- ⊕ Debilidades.- Se refieren a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituye una barrera para lograr los objetivos de la empresa.

Tabla N° 2.15: FODA DISPALS

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ubicación estratégica ✦ Variedad de Proveedores ✦ Comunicación ágil y directa con proveedores ✦ Investigación continua para la adquisición de nuevos productos. ✦ Gran variedad de productos y servicios ✦ Promociones todo el año ✦ Precios Competitivos ✦ Canales de distribución amplios ✦ Incentivos continuos para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Mayor productividad del país ✦ Tasa de interes activa constante ✦ Mayor número poblacional en edad de estudio. ✦ Menor índice de analfabetismo ✦ Aumento de la población economicamente activa ✦ Mayor numero de personas con capacidad de compra. ✦ Disminución de la pobreza ✦ Acceso a tecnologías de información y comunicación. ✦ Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor ✦ Plazos de credito amplios del proveedor ✦ Amplia segmentación del mercado
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Falta de direccionamiento estratégico ✦ No posee sucursales ✦ Estructura organizacional no definida ✦ Funciones no definidas ✦ La necesidades de recursos financieros no están determinadas ✦ No existe políticas para el manejo de las diferentes cuentas de los Estados Financieros ✦ No existe inversión con los excedentes de efectivo. ✦ No aprovecha incentivos de inversión brindados por el gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Mayor inflación. ✦ Rendimiento financiero bajo ✦ Deficit en la balanza comercial ✦ Restricción y limitación en importaciones ✦ Alza y creación de impuestos ✦ Clientes con necesidades múltiples ✦ Incremento de competidores indirectos

Elaborado por: Sandra Larco S.

Matriz FODA

La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO.- Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

Las Estrategias DO.- Pretender superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Son también llamadas estrategias defensivas que sirven para enfrentar las amenazas.

Las Estrategias FA.- Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las estrategias de orientación, se presentan cuando existen oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.

Las Estrategias DA.- Son estrategias de supervivencia que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias, pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla N° 2.16: Matriz FODA DISPALS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>EXTERNAS</p> <p>INTERNAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Mayor productividad del país ♣ Tasa de interés activa constante ♣ Mayor número poblacional en edad de estudio. ♣ Menor índice de analfabetismo ♣ Aumento de la población económicamente activa ♣ Mayor número de personas con capacidad de compra. ♣ Disminución de la pobreza ♣ Acceso a tecnologías de información y comunicación. ♣ Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor ♣ Plazos de crédito amplios del proveedor ♣ Amplia segmentación del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Mayor inflación. ♣ Rendimiento financiero bajo ♣ Déficit en la balanza comercial ♣ Restricción y limitación en importaciones ♣ Alza y creación de impuestos ♣ Clientes con necesidades múltiples ♣ Incremento de competidores indirectos
	F.O	F.A
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Ubicación estratégica ♣ Variedad de Proveedores ♣ Comunicación ágil y directa con proveedores ♣ Investigación continua para la adquisición de nuevos productos. ♣ Gran variedad de productos y servicios ♣ Promociones todo el año ♣ Precios Competitivos ♣ Canales de distribución amplios ♣ Incentivos continuos para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar entrevistas personales a los clientes sobre la atención que han recibido, el requerimiento de productos que ha realizado y las sugerencias que pueda emitir para un mejor servicio b. Aplicación periódica de encuestas sobre la satisfacción de los clientes dentro de las instalaciones. c. Ofrecer convenios institucionales. d. Rotar y capacitar al personal en diferentes áreas e. Recepcionar pedidos por internet f. Integrar políticas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ofrecer descuentos a los clientes por compras en volúmenes cuando su pago sea al contado. b. Llevar a cabo diferentes promociones que permita la alta rotación de inventarios c. Realizar reuniones con clientes al por mayor sobre las características y uso de productos nuevos en la empresa. d. Ofrecer productos y servicios de alta calidad con precios competitivos en el mercado. e. Crear y mantener alianzas estratégicas con los proveedores

DISTRIBUIDORA PAPELERA L. S.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Falta de direccionamiento estratégico ✦ No posee sucursales ✦ Estructura organizacional no definida ✦ Funciones no definidas ✦ Falta de capacitación permanente para los trabajadores ✦ La necesidades de recursos financieros no están determinadas ✦ No existe políticas para el manejo de las diferentes cuentas de los Estados Financieros ✦ No existe inversión con los excedentes de efectivo. ✦ No aprovecha incentivos de inversión brindados por el gobierno 	<p>D.O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mayor productividad del país ✦ Tasa de interés activa constante ✦ Mayor número poblacional en edad de estudio. ✦ Menor índice de analfabetismo ✦ Aumento de la población económicamente activa ✦ Mayor numero de personas con capacidad de compra. ✦ Disminución de la pobreza ✦ Acceso a tecnologías de información y comunicación. ✦ Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor ✦ Plazos de crédito amplios del proveedor ✦ Amplia segmentación del mercado <p>D.A</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Usar catálogos y muestras para promocionar los productos nuevos. b. Crear un cargo especializado en las ventas a través de internet c. Efectuar programas de capacitación técnica y motivación para el personal en las distintas áreas de la empresa 	
<p>EXTERNAS</p> <p>INTERNAS</p>		

Elaborado por: Sandra Larco S:

Al realizar la matriz FODA para le empresa DISPALS se pudo plantear varias estrategias que permitan superar las debilidades y amenazas de la empresa aprovechando sus fortalezas y oportunidades las cuales se resumen a continuación:

- 1) Realizar entrevistas personales a los clientes sobre la atención que han recibido, el requerimiento de productos que ha realizado y las sugerencias que pueda emitir para un mejor servicio
- 2) Aplicación periódica de encuestas sobre la satisfacción de los clientes dentro de las instalaciones.
- 3) Ofrecer convenios institucionales.
- 4) Rotar y capacitar al personal en diferentes áreas
- 5) Receptar pedidos por internet
- 6) Integrar políticas de calidad.
- 7) Ofrecer descuentos a los clientes por compras en volúmenes cuando su pago sea al contado.
- 8) Llevar a cabo diferentes promociones que permita la alta rotación de inventarios
- 9) Realizar reuniones con clientes al por mayor sobre las características y uso de productos nuevos en la empresa.
- 10) Ofrecer productos y servicios de alta calidad con precios competitivos en el mercado.
- 11) Crear y mantener alianzas estratégicas con los proveedores
- 12) Elaborar e implementar una planificación estratégica que permita guiar a la empresa hacia un objetivo claro.
- 13) Realizar un estudio de mercado por sectores que permita identificar un lugar adecuado para implementar una nueva sucursal.

- 14) Implementar una estructura organizacional definida.
- 15) Implementar una estructura funcional por cargo o puesto
- 16) Elaborar un modelo de gestión financiera
- 17) Realizar reinversión aprovechando los incentivos del gobierno
- 18) Usar catálogos y muestras para promocionar los productos nuevos.
- 19) Crear un cargo especializado en las ventas a través de internet
- 20) Efectuar programas de capacitación técnica y motivación para el personal en las distintas áreas de la empresa

Después de analizar las estrategias propuestas en base a la matriz FODA se ha priorizado las siguientes estrategias para la empresa:

- 1) Elaborar un modelo de gestión financiera que permita el uso adecuado de los recursos y la maximización de las utilidades
- 2) Elaborar e implementar una planificación estratégica que permita guiar a la empresa hacia un objetivo claro.
- 3) Implementar una estructura organizacional y funcional que permita al personal identificar claramente su cargo y función
- 4) Realizar un estudio de mercado por sectores que permita identificar un lugar adecuado para implementar una nueva sucursal.
- 5) Ofrecer convenios institucionales que permitan a la empresa aumentar sus ventas y por tanto sus utilidades.

2.9. Situación Actual de DISPALS

La situación actual de DISPALS se ve reflejada en los Estados Financieros del ejercicio fiscal 2011 los cuales se pueden observar en los Anexos N° 1 y Anexo N° 2, estos nos brindan información que permite evaluar el desempeño y en base a ello tomar decisiones para la empresa.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA DE DISPALS

El diagnóstico financiero consiste en analizar la estructura y situación financiera de una empresa a través del examen de las cuentas anuales con el fin de tomar decisiones adecuadas para la misma.

El objetivo principal de este diagnóstico es identificar y evaluar la condición financiera de la empresa DISPALS a fin de tomar decisiones adecuadas con respecto a las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros.

3.1. La Contabilidad

La NIF A-1, define a la contabilidad como una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.

3.2. Estados Financieros

Los Estados Financieros están determinados por las normas contables y son informes que representan la situación de una empresa y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio fiscal.

En el Ecuador como norma contable el Superintendente de Compañías, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros de acuerdo al siguiente cronograma:

- 1) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010: Las compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividad de auditoría externa.
- 2) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011: Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US\$ 4'000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado y entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas conformen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.
- 3) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2012: Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores.

Para DISPALS la aplicación de dicha resolución estaría contemplada a partir del 1 de enero del 2012, para los cual el año 2011 se estableció como periodo de transición. Los Estados Financieros según las NIIF'S puede ser muy diferentes de los que se realizaban en el Ecuador, las diferencias dependerán del tipo de actividad que realice la compañía.

Según la NIIF el objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

Un juego de Estados Financieros según las NIIF'S comprende:

1. Estado de situación financiera
2. Estado de resultados integrales
3. Estado de flujos de fondos
4. Estado de Cambios en el Patrimonio
5. Notas a los estados financieros

3.2.1. Características cualitativas de la información en los estados financieros

Comprensibilidad.- La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, así como voluntad para estudiar la información con diligencia razonable.

Relevancia.- La información tiene la cualidad de relevancia cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.

Materialidad o importancia relativa.- La materialidad (importancia relativa) depende de la cuantía de la partida o del error juzgados en las circunstancias particulares de la omisión o de la presentación errónea.

Fiabilidad.- La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente.

La esencia sobre la forma.- Las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia y no solamente en consideración a su forma legal.

Prudencia.- Es la inclusión de un cierto grado de precaución al realizar los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, de forma que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que los pasivos o los gastos no se expresen en defecto.

Integridad.- Para ser fiable, la información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo. Una omisión puede causar que la información sea falsa o equívoca, y por tanto no fiable y deficiente en términos de relevancia.

Comparabilidad.- Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero. Los usuarios también deben ser capaces de comparar los estados financieros de entidades diferentes, para evaluar su situación financiera, rendimiento y flujos de efectivo relativos.

Oportunidad.- Implica proporcionar información dentro del periodo de tiempo para la decisión. Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia.

Equilibrio entre costo y beneficio.- Los beneficios derivados de la información deben exceder a los costos de suministrarla. La evaluación de beneficios y costos es, sustancialmente, un proceso de juicio.

3.2.1.1. Estado de Situación Financiera

Según las NIIF'S la situación financiera de una entidad es la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio en una fecha concreta, tal como se presenta en el estado de situación financiera.

Las NIIF'S definen a los grupos de cuentas de siguiente manera:

- a) Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

- b) Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- c) Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Según las NIIF'S una entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes, y sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas en su estado de situación financiera, de acuerdo a lo siguiente:

Activos Corrientes

- a) Una entidad clasificará un activo como corriente cuando:
- b) Espera realizarlo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación;
- c) Mantiene el activo principalmente con fines de negociación;
- d) Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa; o
- e) Se trate de efectivo o un equivalente al efectivo, salvo que su utilización esté restringida y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un periodo mínimo de doce meses desde de la fecha sobre la que se informa.

Una entidad clasificará todos los demás activos como no corrientes. Cuando el ciclo normal de operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses.

Pasivos Corrientes

Una entidad clasificará un pasivo como corriente cuando:

- a) Espera liquidarlo en el transcurso del ciclo normal de operación de la entidad;
- b) Mantiene el pasivo principalmente con el propósito de negociar;
- c) El pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa; o
- d) La entidad no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

Una entidad clasificará todos los demás pasivos como no corrientes.

3.2.1.2. Estado de Resultados Integrales

Según la NIIF'S el estado del resultado integral incluirá todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en un periodo. Las NIIF'S definen las partidas de la siguiente manera:

Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintas de las relacionadas con las aportaciones de inversores de patrimonio.

Gastos son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado

decrementos en el patrimonio, distintos de los relacionados con las distribuciones realizadas a los inversores de patrimonio.

Una entidad presentará un desglose de gastos, utilizando una clasificación basada en la naturaleza o en la función de los gastos dentro de la entidad, lo que proporcione una información que sea fiable y más relevante.

Desglose por naturaleza de los gastos

Según este método de clasificación, los gastos se agruparán en el estado del resultado integral de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo depreciación, compras de materiales, costos de transporte, beneficios a los empleados y costos de publicidad) y no se redistribuirán entre las diferentes funciones dentro de la entidad.

Desglose por función de los gastos

Según este método de clasificación, los gastos se agruparán de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, por ejemplo, de los costos de actividades de distribución o administración. Como mínimo una entidad revelará, según este método, su costo de ventas de forma separada de otros gastos.

3.2.1.3. Estados en Cambio en el Patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los

dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.

3.2.1.4. Estados de Flujo de Efectivo

El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

3.3. Análisis de los estados financieros

“El análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones” (Bernstein, 1996, p.3).

“El análisis de estados financieros es un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros”(Bernstein, 1996, p.27)

El análisis financiero descansa en dos principales bases de conocimiento, la primera base relacionada al conocimiento del modelo contable, así como de su lenguaje, sentido, significación y limitaciones. Lo que permite el conocimiento de los hechos relacionados con la situación financiera y los resultados de las operaciones lo que permite la toma de

decisiones adecuada. La segunda base es el dominio de las herramientas de análisis financiero lo que permite identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos más importantes, para llegar a conclusiones fundamentales. El análisis de estados financieros se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa, su entorno, el mercado y demás elementos que permitan conocer el porqué de los resultados, descubriendo las fortalezas y debilidades de la estructura administrativa y financiera de la empresa.

3.3.1. Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

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

3.3.1.1. Análisis vertical o estático

Este método se emplea para analizar los Estados Financieros comparando las cifras en forma vertical aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo periodo de tiempo. Este análisis involucra la comparación de las diferentes cuentas de la empresa en

una misma época de un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados; este estudio permite identificar la composición de una cuenta con respecto al grupo.

Tabla N° 3.1: Análisis vertical del Estado de Situación Financiera de DISPALS

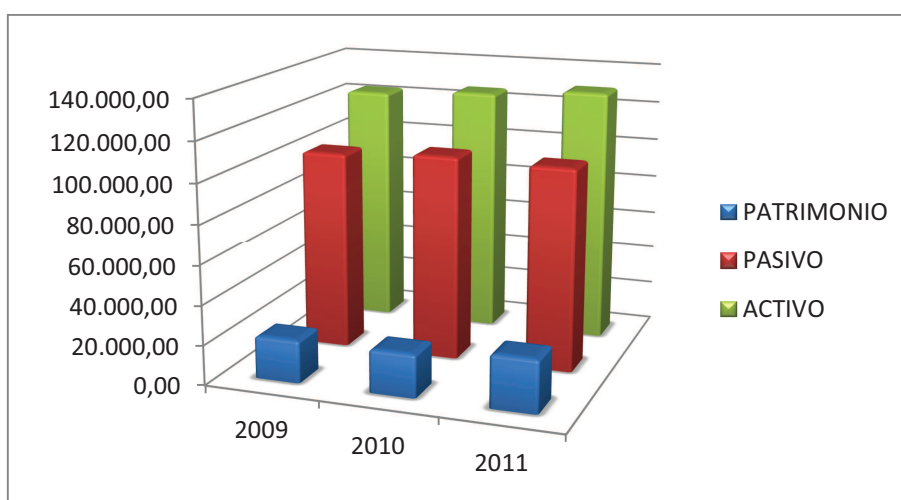
DISPALS						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
PERÍODO 2009 - 2011 (EN DÓLARES USD)						
NOMBRE DE LA CUENTA	2009		2010		2011	
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalentes de efectivo	20.310,00	16,49%	20.047,38	15,89%	22.256,86	17,15%
Cuentas por cobrar comerciales	30.440,80	24,71%	29.561,12	23,43%	31.903,61	24,59%
Otras cuentas por cobrar	5.011,52	4,07%	6.114,05	4,85%	7.459,14	5,75%
Inventarios	15.693,93	12,74%	20.311,45	16,10%	19.761,82	15,23%
Total Activos Corrientes	71.456,25	58,00%	76.034,00	60,27%	81.381,43	62,73%
ACTIVOS NO CORRIENTES						
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Activo Fijo Depreciable	51.694,95	48,17%	50.914,39	48,38%	50.572,66	45,98%
Menos: Depreciación acumulada	(9.957,57)	-8,08%	(10.789,98)	-8,55%	(12.213,69)	-9,41%
Activo Fijo No Depreciable	10.000,00	8,12%	10.000,00	7,93%	10.000,00	7,71%
Total Activos No Corrientes	51.737,38	42,00%	50.124,41	39,73%	48.358,97	37,27%
TOTAL ACTIVOS	123.193,63	100,00%	126.158,41	100,00%	129.740,40	100,00%
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por pagar comerciales	22.401,59	18,18%	20.836,66	16,52%	22.327,74	17,21%
Impuestos por pagar	14.298,30	11,61%	14.357,13	11,38%	15.564,57	12,00%
Beneficios Sociales	10.096,00	8,20%	10.672,36	8,46%	12.016,87	9,26%
Otras cuentas por pagar	5.654,98	4,59%	6.174,27	4,89%	6.724,76	5,18%
Total Pasivos Corrientes	52.450,87	42,58%	52.040,42	41,25%	56.633,94	43,65%
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Préstamos por pagar	28.112,45	22,82%	31.172,57	24,71%	32.689,28	25,20%
Préstamos de los socios	21.131,65	17,15%	21.221,95	16,82%	13.898,83	10,71%
Total Pasivos a largo plazo	49.244,10	39,97%	52.394,52	41,53%	46.588,11	35,91%
TOTAL PASIVOS	101.694,97	82,55%	104.434,94	82,78%	103.222,05	79,56%
PATRIMONIO						
Capital Social	10.000,00	8,12%	10.000,00	7,93%	10.000,00	7,71%
Utilidades Retenidas	4.875,60	3,96%	7.045,83	5,58%	9.089,58	7,01%
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	6.623,06	5,38%	4.677,64	3,71%	7.428,77	5,73%
TOTAL PATRIMONIO	21.498,66	17,45%	21.723,47	17,22%	26.518,35	20,44%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	123.193,63	100,00%	126.158,41	100,00%	129.740,40	100,00%

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

El análisis vertical determina la participación de las cuentas dentro de un total global, para este análisis se evaluara la participación de los activos con respecto al pasivo y al patrimonio para el periodo comprendido entre el 2009 y 2011.

Figura N° 3.1: Composición del Activo, Pasivo y Patrimonio



Fuente: DISPALS

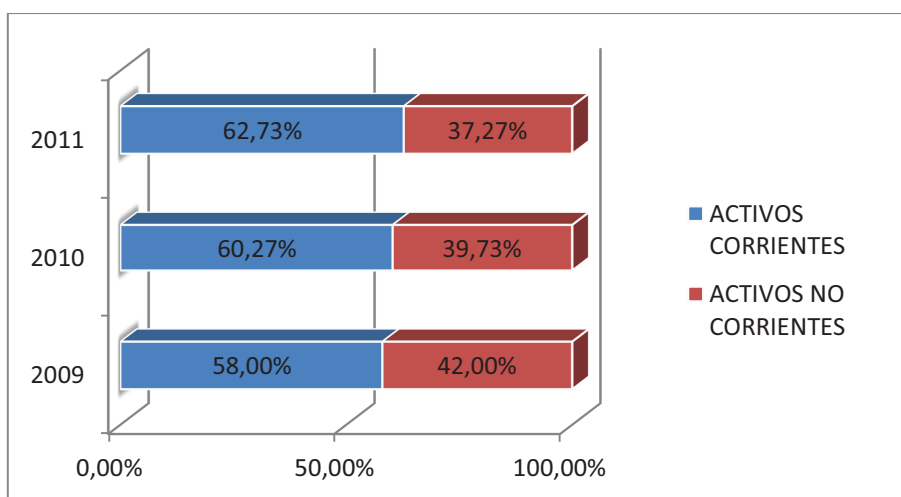
Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se observa en el Figura N° 3.1 en relación al activo el pasivo constituye el 82,55%, 82,78% y el 79,56% para el año 2009, 2010 y 2011 respectivamente cifra por encima del patrimonio que constituye el 17,45% para el año 2009, el 17,22% para el año 2010 y el 20,44% para el año 2011. Esto indica claramente que la empresa mantiene una estructura de financiamiento en un 80% con terceras personas y apenas el restante 20% pertenece a capital propio de la empresa.

Al realizar el análisis vertical de las cuentas del activo del Estado de Situación Financiera de DISPALS se puede observar en el Figura N° 3.2 que en la empresa durante los periodos correspondientes a los años 2009, 2010 y 2011, mantuvo una participación de los activos

corrientes respecto del activo total de 58%, 60,27% y 62,73% respectivamente, mientras que los activos fijos tienen una participación de 42%, 39,73% y 37,27% respectivamente, lo que representa una tendencia creciente para los activos corrientes y una tendencia decreciente para los activos fijos.

Figura N° 3.2: Participación de los Activos corrientes y no corrientes respecto a los activos totales



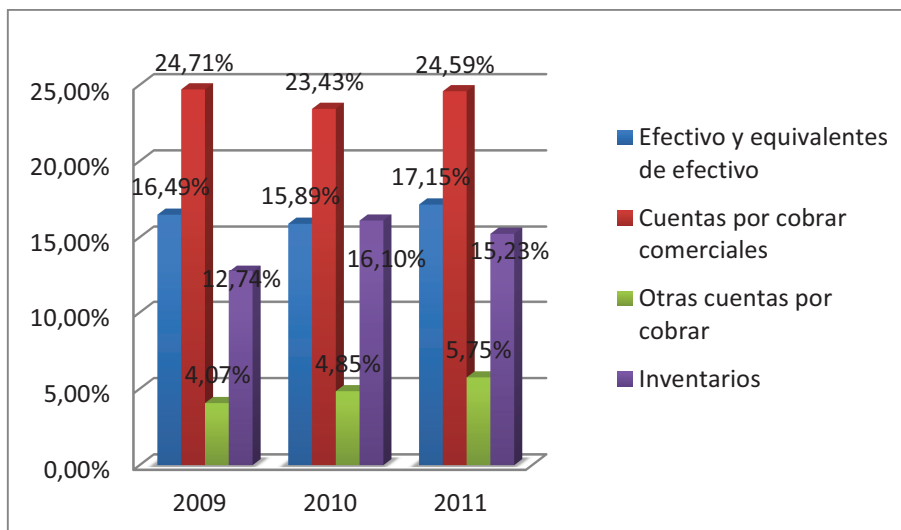
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Es decir la empresa posee en promedio un 60% de activos corrientes y un promedio del 40% en activos no corrientes lo que muestra que tiene mayor número de activos fácilmente convertibles en efectivo lo que es bueno para la empresa pues el nivel de liquidez es bueno.

Para conocer en detalle la participación de cada cuenta del activo se realizará un análisis de cada subgrupo de los activos, es decir, las cuentas que pertenecen tanto a los activos corriente como no corrientes en el Estado de Situación Financiera.

Figura N° 3.3: Composición del activo corriente



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Al analizar la composición del activo corriente se puede observar en el Figura N° 3.3 que el rubro más significativo son las cuentas por cobrar comerciales, seguido por el efectivo y equivalentes de efectivo, inventarios y por último otras cuentas por cobrar.

Las cuentas del efectivo y su equivalente, así como, las cuentas por cobrar sufren el mismo comportamiento del año 2009 al 2010 existe un decrecimiento mientras que del año 2010 al 2011 existe un crecimiento esto debido a que las ventas redujeron en el año 2010 debido a la nueva competencia. En cuanto a la cuenta del inventario entre el año 2009 y el año 2010 existe un incremento y en el año 2011 una disminución, las otras cuentas por pagar constituidas principalmente por el anticipo de sueldos a los trabajadores de la empresa tiene una tendencia creciente en estos tres años.

El efectivo y equivalentes de efectivo representan el 16,49%, 15,89% y 17,15% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, cifra que corresponde según su gerente a lo estrictamente necesario para el funcionamiento de la empresa, cabe recalcar que el disponible no debe ser muy representativo puesto que no genera ninguna rentabilidad para la empresa.

Como se menciono anteriormente las cuentas por cobrar es la cuenta más representativa de los activos corrientes, esta es una cuenta a la que representa las ventas hechas a crédito, lo que significa que la empresa no recibirá dinero por sus ventas hasta algún tiempo después pero si genera costos y gastos para la empresa inmediatamente. Esta cuenta representa el 24,71%, 23,43% y 24,59% del total de activos en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, cifras representativas dentro del Estado de Situación Financiera. Cifras que pueden representar un problema sino se tiene una política de cartera adecuada.

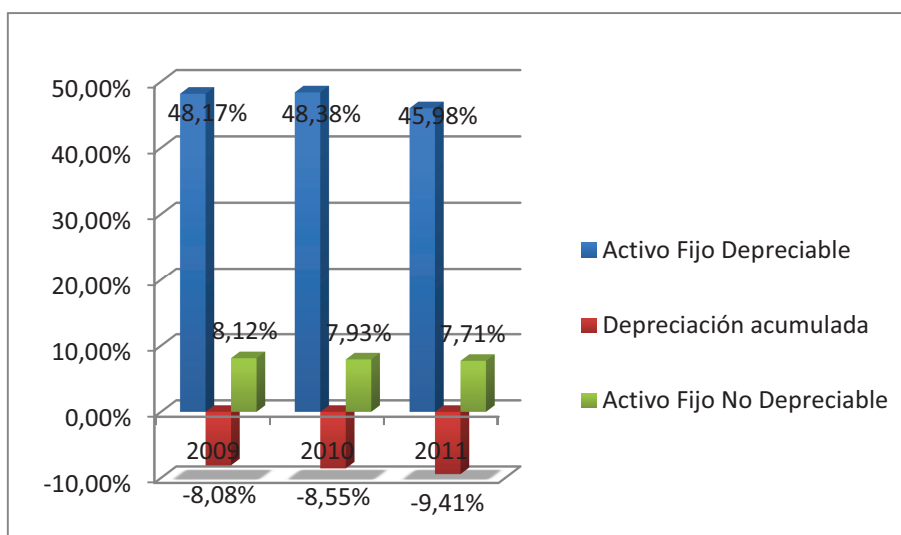
Los activos corrientes están constituidos principalmente por las cuentas por cobrar comerciales lo que no es bueno pues la experiencia demuestra que no todas las cuentas por cobrar se cobran ni todas se cobran necesariamente en su integridad por lo que puede generar gastos para su cobranzas o lo que es peor puede generar un cuenta incobrable.

La cuenta inventarios es una de las más representativas para la empresas comerciales como es el caso de DISPALS, esta cuenta representa el 12,74% en el año 2009, el 16,10% en el año 2010 y el 15,23% en el año 2011. Como se puede ver entre el año 2009 y 2010 existe un crecimiento de la cuenta, mientras que entre el año 2010 y 2011 existe una disminución, cabe destacar que para ninguna empresa es bueno tener grandes cantidades de inventarios,

lo recomendable es que el inventario represente únicamente o necesario para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de la composición de los activos corrientes, la cuenta que ocupa el cuarto y último lugar corresponde a las otras cuentas por cobrar que están constituidas principalmente por los anticipos a los empleados de la empresa, esta cuenta representa el 4,07%, 4,85% y 5,75% para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. Cabe mencionar que es una cuenta con tendencia creciente si comparamos año tras año, puede deberse a que la empresa da préstamos a sus empleados según sus necesidades y tiempo que laboran dentro de la misma, otorgándoles mayor facilidad de pagos que cualquier institución financiera.

Figura N° 3.4: Composición del Activo no Corriente



Fuente: DISPALS

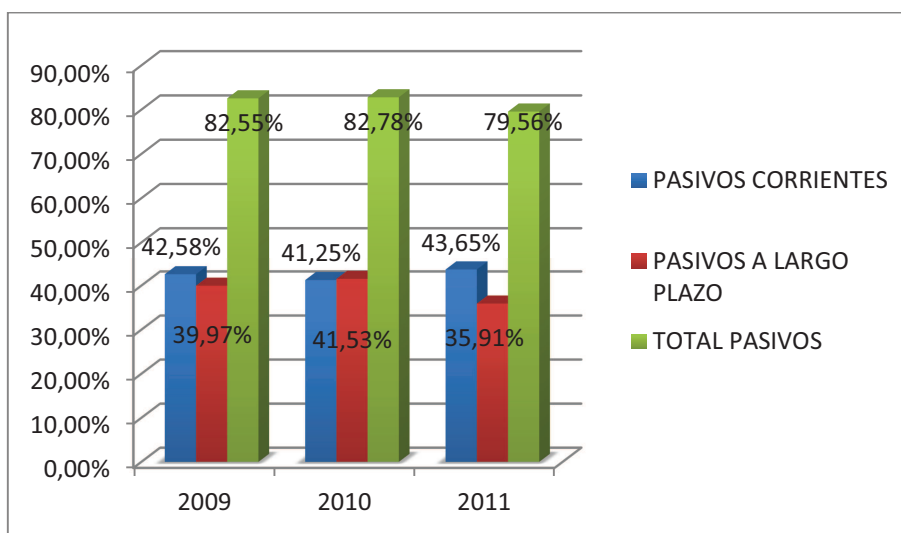
Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se observa en el Figura N° 3.4, el activo no corriente este constituido básicamente por los activos fijos depreciables, representado por los bienes que necesita la empresa para

poder operar, con un 48,17% en el año 2009, un 48,38% en el 2010 y un 45,98% en el año 2011, en el año 2011 sufre una disminución debido a que se da de baja varios equipos de computo. La depreciación acumulada de los activos fijos depreciables tiene una tendencia creciente pasa del -8,08% en el año 2009, al -8,55% en el año 2010 y un -9,41% en el año 2011.

El activo fijo no depreciable está constituido por un terreno que se usa como bodega de la empresa, este constituye en los años 2009,2010 y 2011, el 8,12%, 7,93% y 7,71% respectivamente. Con lo que se puede concluir que la empresa mantiene un gran porcentaje de activos depreciables, estos activos están constituidos por inmuebles, muebles, instalaciones y equipos que constituyen el grupo más importante pues son utilizados en las operaciones con el fin de distribuir bienes y servicios.

Figura N° 3.5: Participación de los pasivos corrientes y pasivos a largo plazo respecto a los pasivos totales



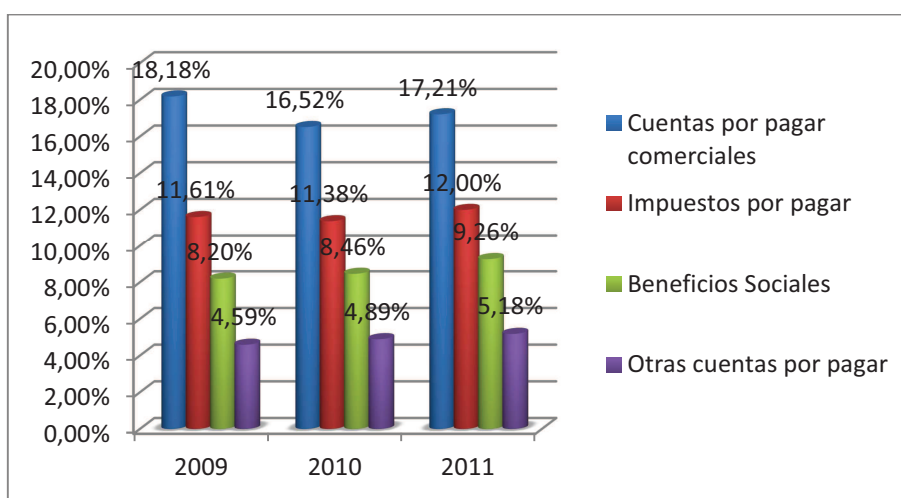
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se puede ver en el Figura N° 3.5 el grupo de cuentas más representativo son los pasivos corrientes correspondiente al 42, 58%, 41,25% y 43,65% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, seguido por los pasivos a largo plazo que representan el 39,97%, 41,53% y 35,91%.

Con respecto a los pasivos los de mayor relevancia son los corrientes o a corto plazo, es decir, son obligaciones que deben ser cubiertas en un plazo no mayor a un año. Esta tendencia muestra claramente que la empresa tiene mayor cantidad de obligaciones con terceros, por tanto obligaciones de mayor exigibilidad para la empresa

Figura N° 3.6: Composición de los Pasivos Corrientes



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N° 3.6 se puede verificar que la cuenta mas representativa dentro del subgrupo de pasivos corrientes pertenece a las cuentas por pagar comerciales con un 18,18% en el año 2009, 16,52% en el año 2010 y un 17,21% en el año 2011, el cual entre el año 2009 y 2010 sufre una disminución mientras que entre el año 2010 y 2011 tiene una

tendencia creciente, lo que muestra que la empresa en este último año ha adquirido mayor cantidad de obligaciones con terceros.

La cuenta que ocupa el segundo lugar pertenece a los impuestos por pagar los cuales entre el año 2009 y 2010 tienen una tendencia decreciente y para el año 2011 una tendencia creciente ocupando un 11,61%, 11,38% y 12% respectivamente, esto debido a que en el año 2010 las ventas fueron inferiores con respecto a los demás años por tanto se generó menor cantidad de impuestos por pagar.

La cuenta beneficios sociales a lo largo de los tres años tiene una tendencia creciente ocupando un 8,20%, 8,46% y 9,26% respectivamente, esto debido a que los empleados de la empresa han recibido aumento en sus sueldos y salarios.

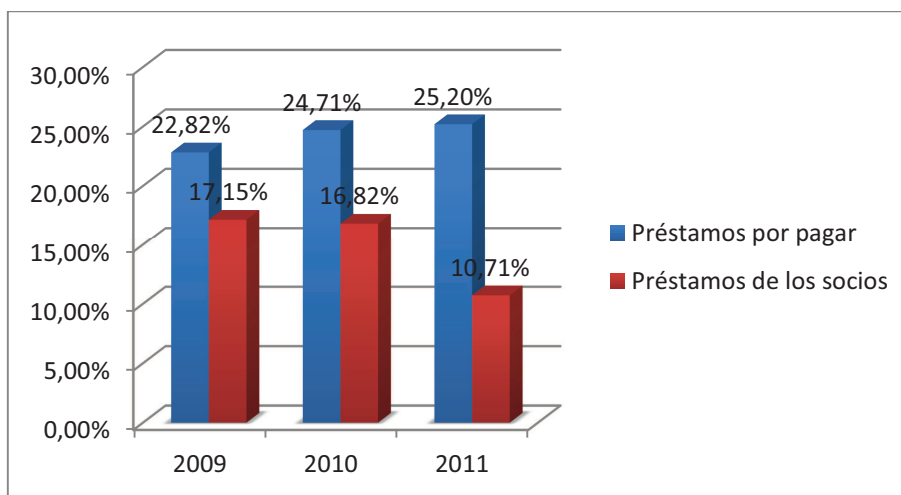
La última cuenta pertenece a otras cuentas por pagar, las cuales ocupan el 4,59%, el 4,89% y el 5,18% para el año 2009, 2010 y 2011 respectivamente, esta cuenta tiene una tendencia creciente si comparamos año tras año.

Esta tendencia indica que la empresa ha ido reduciendo el financiamiento con terceras personas, adquiriendo mayor financiamiento con capital propio, también se puede ver que los impuestos por pagar y los beneficios sociales han aumentado esto debido al aumento en los ingresos, esto es beneficioso para el crecimiento del país pues la empresa genera mayor ingreso para el mismo.

Como se puede observar en el Figura N° 3.7 los pasivos a largo plazo son obligaciones que contrae la empresa cuyo vencimiento es mayor a un año, como muestra el gráfico la cuenta más representativa es la de préstamos por pagar, la cual presenta una tendencia creciente

esta se ubica en el 22,82%, 24,71% y 25,20% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Figura N° 3.7: Composición de los Pasivos a largo plazo



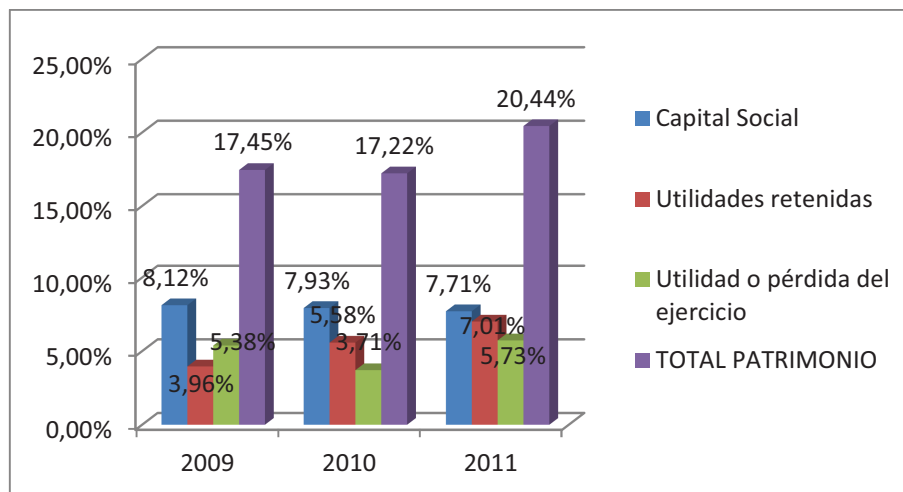
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Comportamiento contrario a la cuenta prestamos de los socios, la que ha experimentado una tendencia decreciente pues pasa del 17,15% en el año 2009, al 16,28% en el año 2010 y al 10,71% en el último año.

A pesar de el financiamiento a corto plazo ha ido disminuyendo durante los tres años analizados, aun se puede observar que para el funcionamiento de la empresa se adquiere préstamos a largo plazo y préstamos de los socios lo que indica que la empresa maneja un alto índice de endeudamiento.

Figura N° 3.8: Composición del Patrimonio



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N° 3.8 se puede verificar la composición del patrimonio el mismo que se ubica en el año 2009 en el 17,45%, el año 2010 en el 17,22% y en el año 2011 en el 20,44%. Este esta constituido principalmente por el capital social que constituye el 8,12% en el año 2009, el 7,93% en el año 2010 y el 7,71% en el año 2011, este tiene una tendencia a la baja pues las cuentas de utilidad retenida y utilidad del ejercicio han ido creciendo a los largo de estos tres años.

Como se menciono anteriormente las ventas en el año 2010 redujeron en comparación a los demás años, por tal motivo la utilidad en el año 2009 representa el 5,38%, en el año 2010 representa el 3,71 y en el año 2011 representa el 5,73%.

Los socios no han aumentado el capital social en estos 3 años, pero para hacer frente a las operaciones de la empresa se ha hecho uso de las utilidades retenidas y se puede evidenciar que las utilidades han aumentado en pequeños porcentajes.

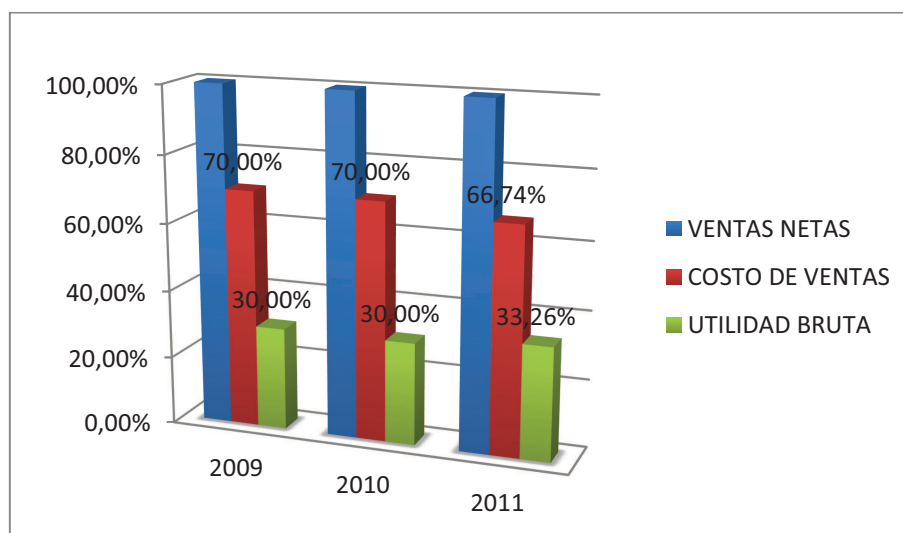
Tabla N° 3.2: Análisis vertical del Estado de resultados de DISPALS

DISPALS						
ESTADO DE RESULTADOS						
PERÍODO 2009 - 2011 (EN DÓLARES USD)						
NOMBRE DE LA CUENTA	2009		2010		2011	
VENTAS NETAS	144.784,00	100,00%	142.767,36	100,00%	153.390,92	100,00%
COSTO DE VENTAS	(101.348,80)	70,00%	(99.937,15)	70,00%	(102.373,64)	66,74%
UTILIDAD BRUTA	43.435,20	30,00%	42.830,21	30,00%	51.017,28	33,26%
GASTOS OPERACIONALES						
Gasto de Ventas	(17.500,00)	12,09%	(19.008,00)	13,31%	(21.024,00)	13,71%
Gasto de Administración	(14.080,00)	9,72%	(18.016,80)	12,62%	(20.372,60)	13,28%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(31.580,00)	21,81%	(37.024,80)	25,93%	(41.396,60)	26,99%
UTILIDAD OPERACIONAL	11.855,20	8,19%	5.805,41	4,07%	9.620,68	6,27%
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Ingresos Extraordinarios	2.465,50	1,70%	2.052,37	1,44%	2.462,84	1,61%
Utilidad Ventas de Activos	-	0,00%	3.240,67	2,27%	3.420,00	2,23%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	2.465,50	1,70%	5.293,04	3,71%	5.882,84	3,84%
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos Financieros	(1.881,14)	1,30%	(1.799,51)	1,26%	(1.915,73)	1,25%
Otros Gastos	(2.050,44)	1,42%	(1.961,47)	1,37%	(2.088,15)	1,36%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	(3.931,58)	2,72%	(3.760,98)	2,63%	(4.003,88)	2,61%
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	10.389,12	7,18%	7.337,47	5,14%	11.499,64	7,50%
PROVISIONES FINALES						
Participación trabajadores	1.558,37	1,08%	1.100,62	0,77%	1.724,95	1,12%
Impuesto a la Renta	2.207,69	1,52%	1.559,21	1,09%	2.345,93	1,53%
TOTAL PROVISIONES FINALES	3.766,06	2,60%	2.659,83	1,86%	4.070,87	2,65%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.623,06	4,57%	4.677,64	3,28%	7.428,77	4,84%

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S

Figura 3.9: Participación del costo de ventas y la utilidad bruta respecto del total de ingresos



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

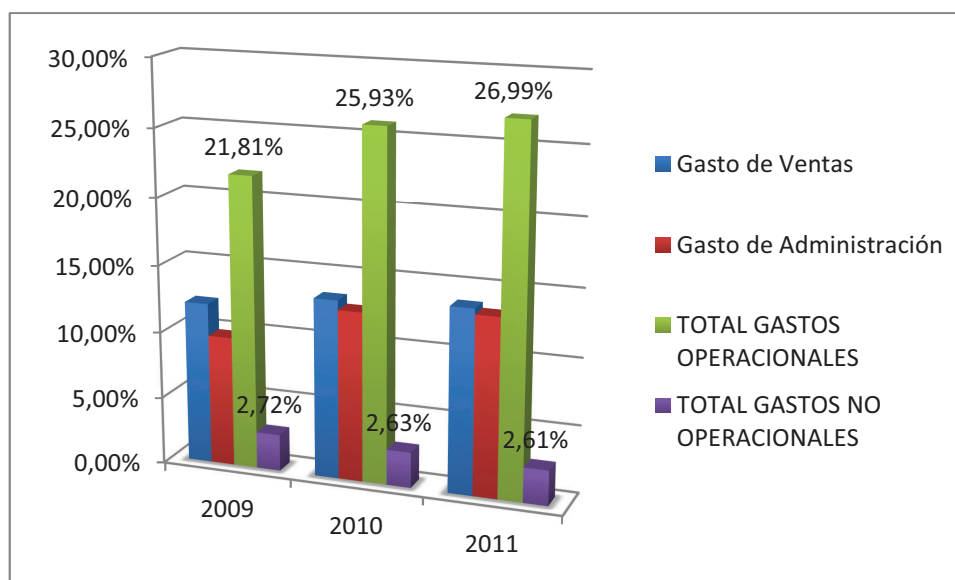
Según el Figura N° 3.9, el Costo de Ventas con relación al total de ingresos ocupa el 70% en el año 2009 y 2010, a diferencia del año 2011 en el que ocupa el 66,74%. La utilidad bruta en relación al total de ingresos es del 30% en el año 2009 y 2010 mientras que para el año 2011 la utilidad se incrementa a un 33,26%. En el año 2011 el costo de ventas disminuyó en un 3,26% por tanto la utilidad aumenta en este mismo porcentaje comportamiento diferente al que se había experimentado en los dos años anteriores que el costo de ventas y la utilidad se mantenían constantes.

Este comportamiento se debe a que el margen de utilidad de la empresa no puede ser superior pues la competencia a la que hace frente DISPALS mantiene precios bajos y productos de alta calidad. Es importante diseñar y aplicar estrategias que permitan

disminuir los costos y aumentar la utilidad de manera que la empresa se mantenga competitiva dentro del mercado.

Con relación a las ventas que representan el 100%, el costo de ventas es el 70% lo que genera una utilidad bruta del 70%, este rango es el apropiado para el giro del negocio, lo que se debe tener en cuenta es que los gastos no estén por encima de las utilidades pues en ese caso generaría pérdidas para la empresa, lo que se intenta al realizar este estudio es buscar un modelo que permita la maximización de las utilidades reduciendo gastos innecesarios.

Figura 3.10: Participación de los gastos operacionales y no operacionales respecto del total de ingresos



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

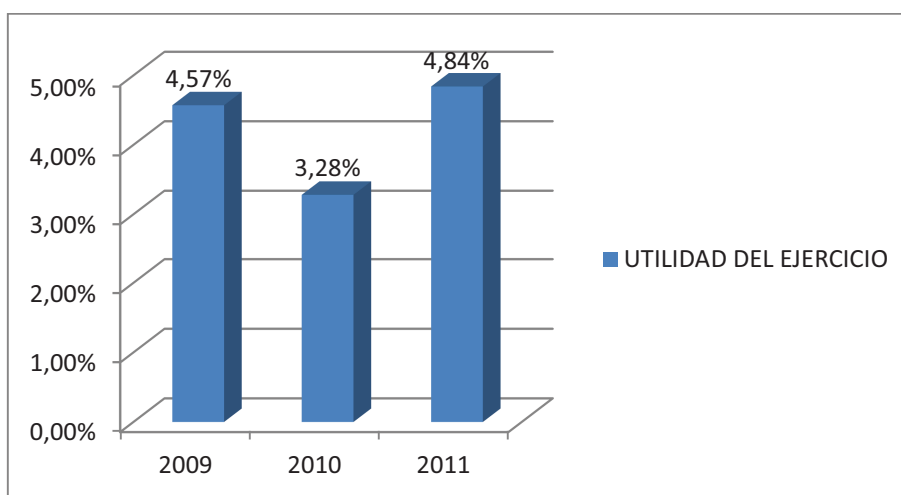
Como se observa en el Figura N° 3.10 los gastos operacionales representan el 21,81% en el año 2009, el 25,93% en el año 2010 y el 26,99% en el año 2011 del total de ingresos, la

cuenta presenta una tendencia creciente esto debido al aumento en los gastos de administración y ventas. Los gastos de ventas para la empresa DISPALS son mas representativos debido al giro del negocio y la importancia que tiene estos para las operaciones normales de la empresa, representativas por un 12,09%, 13,31% y 13,71% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Los gastos operacionales tuvieron un alza debido a que los gastos de ventas y los gastos administrativos tienen una tendencia hacia el alza, esto principalmente debido a la inflación que ha sufrido el país y al aumento de sueldos que se genera año a año.

Los gastos no operacionales son poco representativos con respecto al total de ingresos, estos presentan una tendencia decreciente en el año 2009 es de 2,72%, en el año 2010 es de 2,63% y en el año 2011 es de 2,61%.

Figura 3.11: Participación de la utilidad del ejercicio respecto del total de ingresos



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

La utilidad del ejercicio representa el 4,57%, 3,28% 4,84% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. Entre el año 2009 y 2010 sufre una disminución del 1,29% esto debido a que los ingresos en el año 2010 fueron inferiores, entre el año 2010 y 2011 las utilidades aumentan en un 1,56%, en la actualidad DISPALS se ha vuelto mas competitivo debido a la gama de productos que ha adquirido. Estas utilidades según información emitida por sus socios van a ser reinvertida para la adecuación de la bodega.

En conclusión al realizar el análisis vertical tanto de Estado de Situación Financiera como del estado de resultados se puede observar un crecimiento para el año 2011, después de una recesión que se experimento en el año 2010 debido a la reducción de sus ingresos, pues las ventas redujeron debido a la competencia y a que uno de sus mayores clientes cambio de ubicación, para el año 2011 se realizaron nuevas alianzas con las diferentes empresas ubicadas a su alrededor lo que genero un aumento en las ventas por tanto en la utilidad generada para la empresa.

3.3.1.2. Análisis horizontal o dinámico

Es un procedimiento que permite comparar los Estados Financieros homogéneos en periodos consecutivos de tiempo. El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

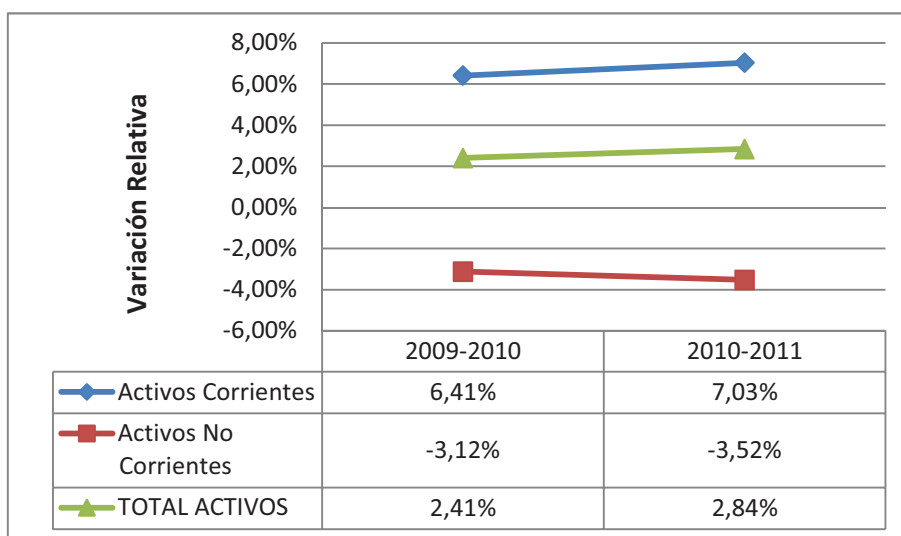
Tabla N° 3.3: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de DISPALS

DISPALS							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
PERÍODO 2009 - 2011 (EN DÓLARES USD)							
NOMBRE DE LA CUENTA	2009	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	2010	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	2011
ACTIVOS							
ACTIVOS CORRIENTES							
Efectivo y equivalentes de efect.	20.310,00	(262,62)	-1,29%	20.047,38	2.209,48	11,02%	22.256,86
Cuentas por cobrar comerciales	30.440,80	(879,68)	-2,89%	29.561,12	2.342,49	7,92%	31.903,61
Otras cuentas por cobrar	5.011,52	1.102,53	22,00%	6.114,05	1.345,09	22,00%	7.459,14
Inventarios	15.693,93	4.617,52	29,42%	20.311,45	(549,63)	-2,71%	19.761,82
Activos Corrientes	71.456,25	4.577,75	6,41%	76.034,00	5.347,43	7,03%	81.381,43
ACTIVOS NO CORRIENTES							
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO							
Activo Fijo Depreciable	51.694,95	(780,56)	-1,51%	50.914,39	(341,73)	-0,67%	50.572,66
Menos: Depreciación acumulada	(9.957,57)	(832,41)	8,36%	(10.789,98)	(1.423,71)	13,19%	(12.213,69)
Activo Fijo No Depreciable	10.000,00	-	0,00%	10.000,00	-	0,00%	10.000,00
Activos No Corrientes	51.737,38	(1.612,97)	-3,12%	50.124,41	(1.765,44)	-3,52%	48.358,97
TOTAL ACTIVOS	123.193,63	2.964,78	2,41%	126.158,41	3.581,99	2,84%	129.740,40
PASIVOS CORRIENTES							
Cuentas por pagar comerciales	22.401,59	(1.564,93)	-6,99%	20.836,66	1.491,08	7,16%	22.327,74
Impuestos por pagar	14.298,30	58,83	0,41%	14.357,13	1.207,44	8,41%	15.564,57
Beneficios Sociales	10.096,00	576,36	5,71%	10.672,36	1.344,51	12,60%	12.016,87
Otras cuentas por pagar	5.654,98	519,29	9,18%	6.174,27	550,49	8,92%	6.724,76
Pasivos Corrientes	52.450,87	(410,45)	-0,78%	52.040,42	4.593,52	8,83%	56.633,94
PASIVOS A LARGO PLAZO							
Préstamos por pagar	28.112,45	3.060,12	10,89%	31.172,57	1.516,71	4,87%	32.689,28
Préstamos de los socios	21.131,65	90,30	0,43%	21.221,95	(7.323,12)	-34,51%	13.898,83
Pasivos a largo plazo	49.244,10	3.150,42	6,40%	52.394,52	(5.806,41)	-11,08%	46.588,11
TOTAL PASIVOS	101.694,97	2.739,97	2,69%	104.434,94	(1.212,89)	-1,16%	103.222,05
PATRIMONIO							
Capital Social	10.000,00	-	0,00%	10.000,00	-	0,00%	10.000,00
Utilidad Acumulada	4.875,60	2.170,23	44,51%	7.045,83	2.043,75	29,01%	9.089,58
Utilidad del Ejercicio	6.623,06	(1.945,43)	-29,37%	4.677,64	2.751,13	58,81%	7.428,77
TOTAL PATRIMONIO	21.498,66	224,80	1,05%	21.723,47	4.794,88	22,07%	26.518,35
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	123.193,63	2.964,77	2,41%	126.158,41	3.581,99	2,84%	129.740,40

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Figura N° 3.12: Variación Relativa del Activo Total, Activo Corriente y Activo no Corriente.



Fuente: DISPALS

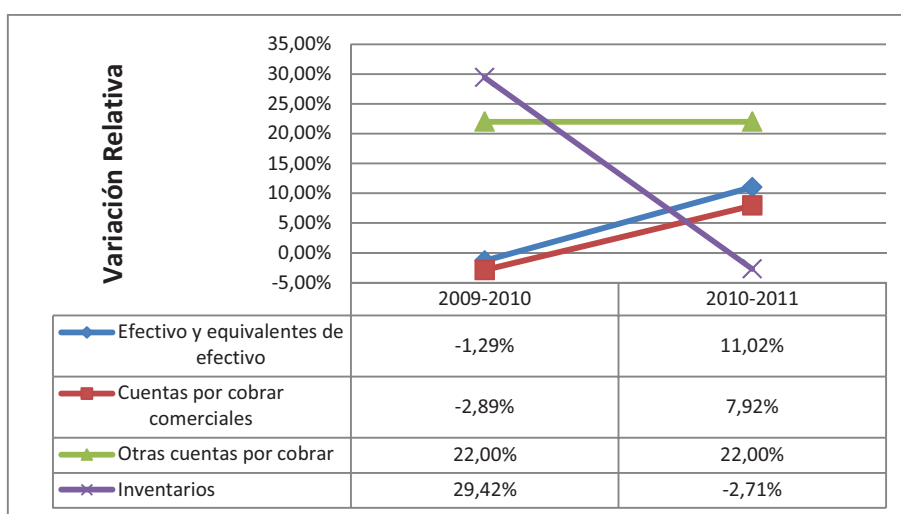
Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS dispone únicamente de estados financieros a partir del año 2009 por lo que únicamente se puede hacer una comparación de tres años consecutivos. Como se puede evidenciar en el Figura N° 3.12 entre el año 2009-2010 la variación corresponde al 6,41% mientras que en el periodo 2010-2011 hay una variación del 7,03%, lo que demuestra una tendencia creciente.

A diferencia de los activos no corrientes que presentan una tendencia a la baja, en el periodo 2009-2010 la variación es de -3,12%, mientras que para el periodo 2010-2011 la variación es de -3,52%, esto demuestra claramente un decrecimiento de la cuenta.

El total de los activos en estos tres años tiene una tendencia creciente, pasa del periodo 2009-2010 de 2,41% al 2,84% en el periodo 2010-2011, el crecimiento es mínimo pues de un periodo a otro existe un crecimiento de apenas 0,43%.

Figura 3.13: Variación relativa de las subcuentas del Activo Corriente



Fuente: DISPALS

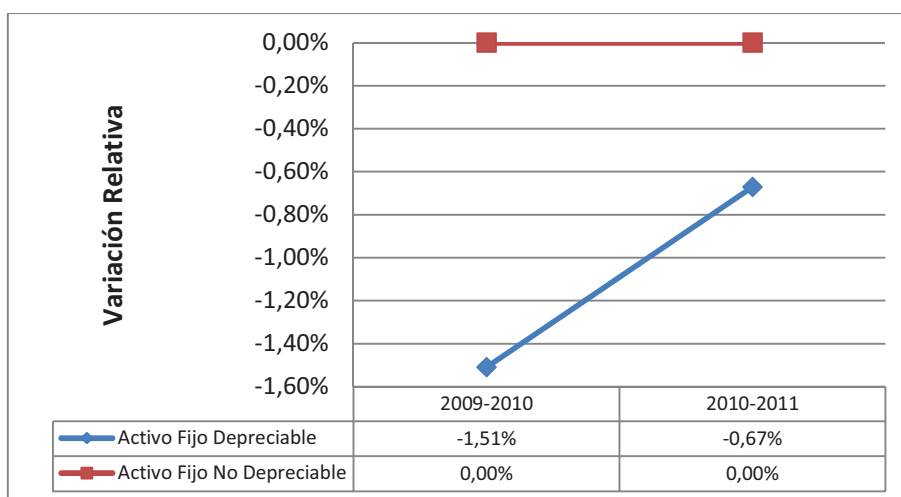
Elaborado por: Sandra Larco S.

Las subcuentas del activo corriente (Figura N° 3.13) sufren diferentes comportamientos en los periodos comprendidos entre el año 2009 y 2011, la cuenta de efectivo y sus equivalentes así como las cuentas por cobrar comerciales presentan una tendencia ascendente, la cuenta de efectivo y sus equivalentes pasa del -1,29% al 11,02%, las cuentas por cobrar comerciales varían del -2,89% al 7,92%.

La cuenta otras cuentas por cobrar tienen una variación constante del 22% en los periodos 2009-2010 y 2010-2011. La cuenta inventarios tiene una tendencia descendente esta pasa del periodo 2009-2010 de una variación positiva del 29,42% a una variación negativa del -2,71% en el periodo 2010-2011.

En su mayoría los activos corrientes tienen una tendencia hacia el alza, únicamente la cuenta inventarios tiene una tendencia hacia la baja pues la empresa adopto la política de solicitar mercadería cuando tenia en stock menos de una docena, por la rápida atención de sus proveedores esta técnica a funcionado generando menos costos de almacenaje y peligro de deterioro.

Figura 3.14: Variación relativa de las subcuentas del Activo No Corriente



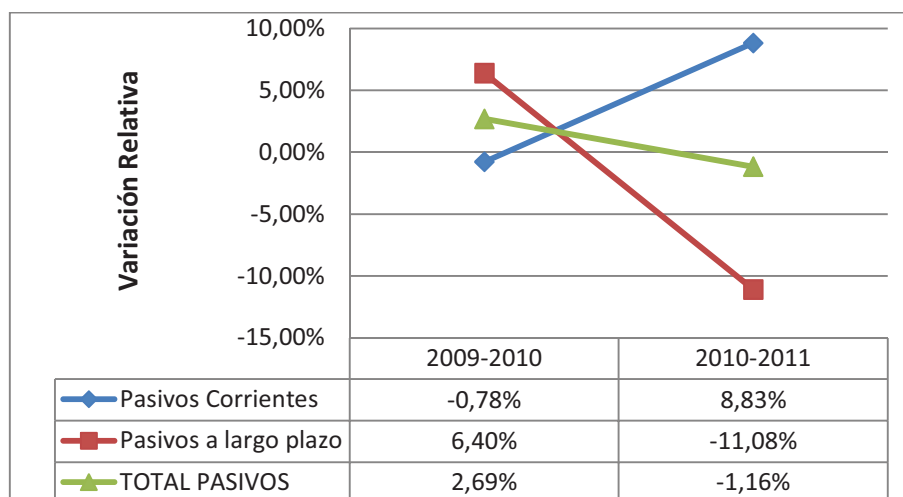
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Con relación al activo no corriente (Figura N° 3.14), se puede evidenciar una variación negativa para los activos fijos depreciables pero presenta una tendencia creciente pasa del -1,51% en el periodo 2009-2010 al -0,67% en el periodo 2010-2011, a diferencia del activo fijo no depreciable que no sufre ninguna variación.

La empresa no ha adquirido activos fijos no depreciables por el contrario ha adquirido activos fijos depreciables nuevos, lo que ha permitido dar de baja ciertos activos fijos obsoletos y en algunos casos se realizo la venta de activos con el fin de optimizar recursos.

Figura N° 3.15: Variación Relativa del Pasivo Total, Pasivo Corriente y Pasivo a Largo Plazo



Fuente: DISPALS

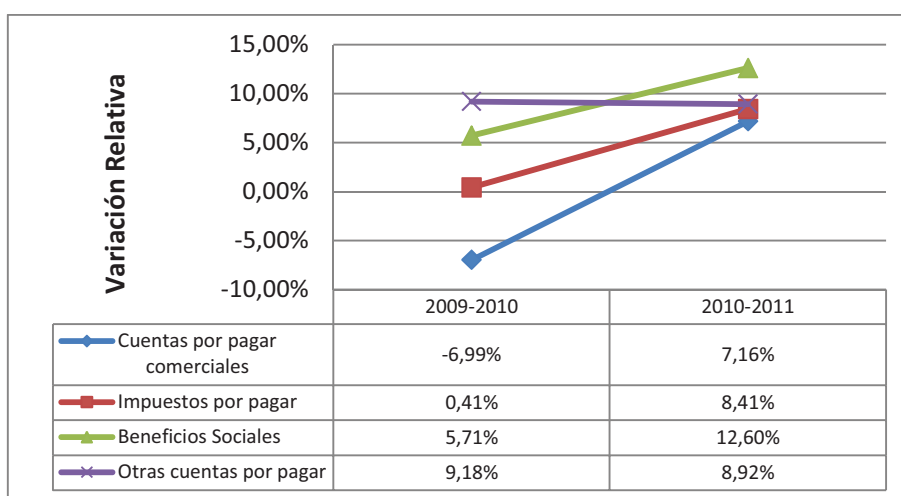
Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N° 3.15 donde se puede evidenciar la variación del total de activos se observa que los pasivo corrientes han experimentado un decrecimiento en el periodo comprendido entre el año 2009-2010 presenta una variación del $-0,78\%$ y pasa a una variación del $8,83\%$ en el periodo 2010-2011.

Los pasivos a largo plazo presentan una tendencia decreciente pasa de una variación del $6,40\%$ en el periodo 2009-2010 a una variación negativa del $-11,08\%$ en el periodo 2010-2011. El mismo comportamiento decreciente sufre el total de pasivos, los cuales pasan de una variación positiva del $2,69\%$ en el periodo 2009-2010, a una variación negativa en el periodo 2010-2011 del $-1,16\%$.

En general los pasivos han reducido, esto debido a que los pasivos a largo plazo van hacia la baja debido a políticas como la acumulación de utilidades que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa.

Figura N° 3.16: Variación relativa de las subcuentas del Pasivo Corriente



Fuente: DISPALS

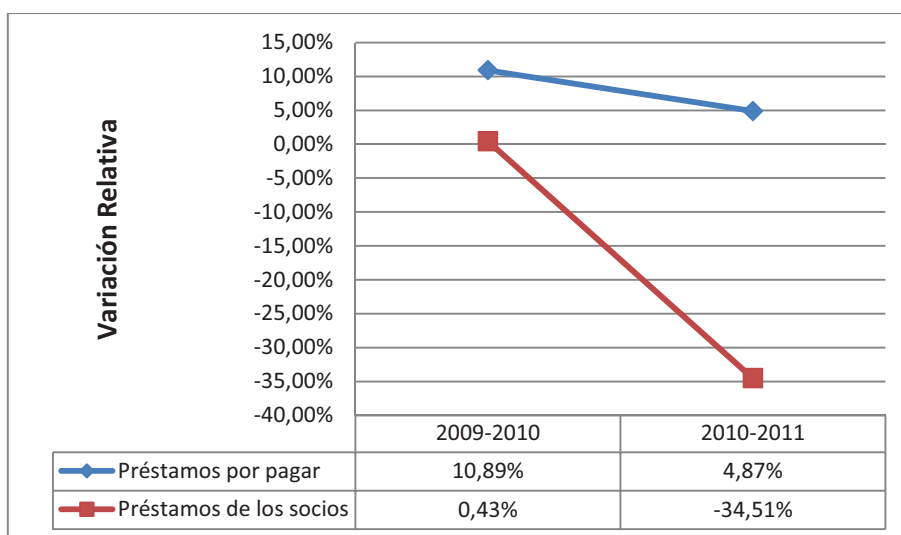
Elaborado por: Sandra Larco S.

Según el FiguraN° 3.16 se puede observar que las cuentas del pasivo corriente en su mayoría tienen una tendencia creciente, con variaciones positivas en comparación al periodo 2009-2010 y 2010-2011.

La cuenta que ha sufrido mayor variación es las cuentas por pagar comerciales que pasan del -6,99% al 7,16%, seguido por los impuestos por pagar que pasan de una variación del 0,41% al 8,41% y por último los beneficios sociales los cuales presentan una variación del 5,71 en el primer periodo y pasa a una variación del 12,60% en el último periodo. A diferencia de la cuenta otras cuentas por pagar la que experimenta una tendencia decreciente pasando en el periodo 2009-2010 del 9,18% al 8,92% en el periodo 2010-2011.

El pasivo ha crecido debido a que la empresa requiere mayor cantidad de productos, obligando a la empresa a contraer mayor cantidad de obligaciones con terceros. Además las ventas crecieron en el último periodo generando mayores obligaciones por concepto de impuestos, y se requirió de un aumento de personal que incrementa las obligaciones con el mismo.

Figura N° 3.17: Variación relativa de las subcuentas del Pasivo a largo plazo

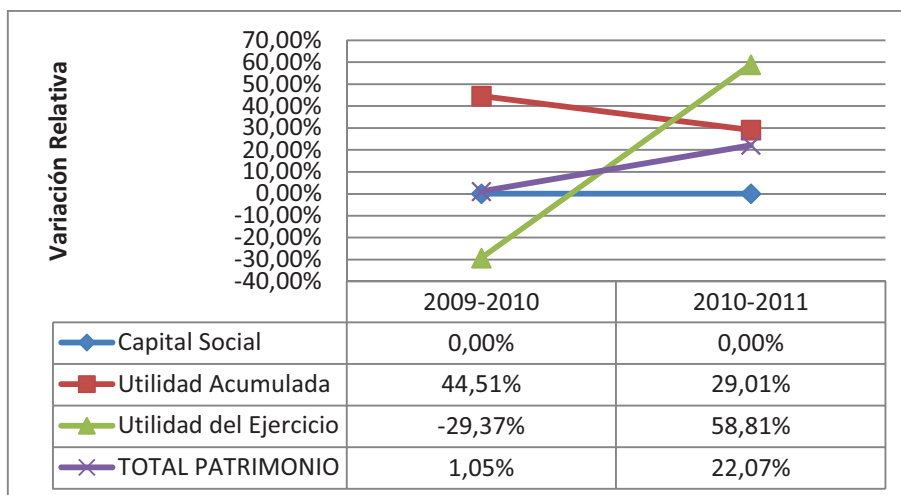


Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Las subcuentas del pasivo a largo plazo tienen el mismo comportamiento, estas cuentas presentan una tendencia decreciente, la cuenta préstamos por pagar en el primer periodo tiene una variación de 10,89% mientras que para el segundo periodo tiene una variación de 4,87%, la cuenta préstamos de los socios pasa de una variación de 0,43% a una variación negativa de -34,51%. La empresa en los tres años correspondientes a este estudio adopta mayores obligaciones en el corto plazo y trata de cancelar sus obligaciones a largo plazo por lo que se evidencia una tendencia hacia la baja.

Figura N° 3.18: Variación relativa del Patrimonio y sus subcuentas



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

El Patrimonio (Figura N° 3.18) ha experimentado una variación positiva, con tendencia creciente en el periodo 2009-2010 la variación se ubica en el 1,05% mientras que para el periodo 2010-2011 la variación es de 22,07%, esto debido al aumento de las utilidades en el último periodo.

En cuanto a las subcuentas, el capital social no sufre ninguna variación, las Utilidades Acumuladas tienen una tendencia decreciente ubicándose el primer periodo en una variación del 44,51% y el último periodo en una variación del 29,01%. Las utilidades tienen una tendencia creciente en el primer periodo la variación negativa es de -29,37% y en el último periodo a variación es del 58,81%, variación representativa para el año 2011.

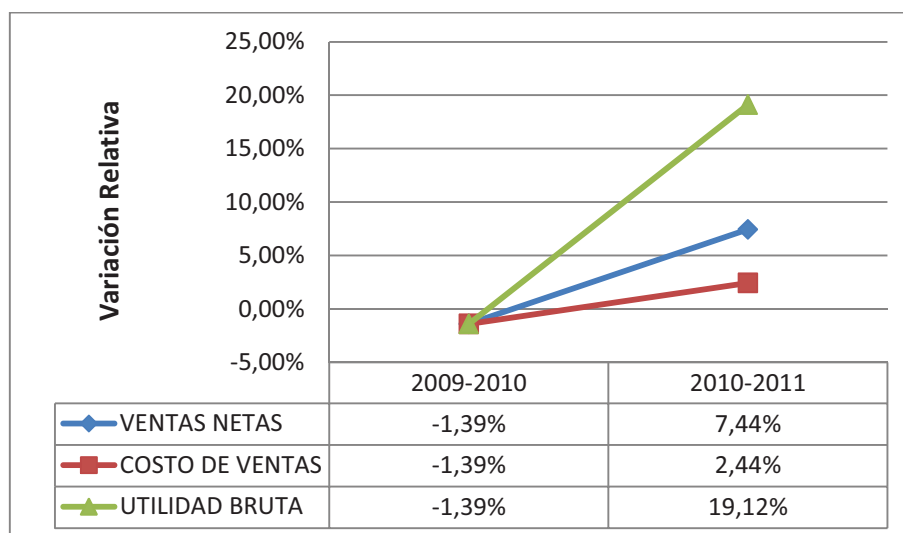
Tabla N° 3.4: Análisis horizontal del estado de resultados de DISPALS

DISPALS							
ESTADO DE RESULTADOS							
PERÍODO 2009 - 2011 (EN DÓLARES USD)							
NOMBRE DE LA CUENTA	2009	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	2010	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	2011
VENTAS NETAS	144.784,00	(2.016,64)	-1,39%	142.767,36	10.623,56	7,44%	153.390,92
COSTO DE VENTAS	(101.348,80)	1.411,65	-1,39%	(99.937,15)	(2.436,49)	2,44%	(102.373,64)
UTILIDAD BRUTA	43.435,20	(604,99)	-1,39%	42.830,21	8.187,07	19,12%	51.017,28
GASTOS OPERACIONALES							
Gasto de Ventas	(17.500,00)	(1.508,00)	8,62%	(19.008,00)	(2.016,00)	10,61%	(21.024,00)
Gasto de Administración	(14.080,00)	(3.936,80)	27,96%	(18.016,80)	(2.355,80)	13,08%	(20.372,60)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(31.580,00)	(5.444,80)	17,24%	(37.024,80)	(4.371,80)	11,81%	(41.396,60)
UTILIDAD OPERACIONAL	11.855,20	(6.049,79)	-51,03%	5.805,41	3.815,27	65,72%	9.620,68
INGRESOS NO OPERACIONALES							
Ingresos Extraordinarios	2.465,50	(413,13)	-16,76%	2.052,37	410,47	20,00%	2.462,84
Utilidad Ventas de Activos	-	3.240,67		3.240,67	179,33	5,53%	3.420,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	2.465,50	2.827,54	114,68%	5.293,04	589,80	11,14%	5.882,84
GASTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros	(1.881,14)	81,63	-4,34%	(1.799,51)	(116,22)	6,46%	(1.915,73)
Otros Gastos	(2.050,44)	88,97	-4,34%	(1.961,47)	(126,68)	6,46%	(2.088,15)
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	(3.931,58)	170,60	-4,34%	(3.760,98)	(242,90)	6,46%	(4.003,88)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	10.389,12	(3.051,65)	-29,37%	7.337,47	4.162,17	56,72%	11.499,64
PROVISIONES FINALES							
15% Participación trabajadores	1.558,37	(457,75)	-29,37%	1.100,62	624,33	56,72%	1.724,95
Impuesto a la Renta	2.207,69	(648,48)	-29,37%	1.559,21	884,46	50,46%	2.345,93
TOTAL PROVISIONES FINALES	3.766,06	(1.106,22)	-29,37%	2.659,83	1.508,79	53,05%	4.070,87
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.623,06	(1.945,43)	-29,37%	4.677,64	2.653,38	58,81%	7.428,77

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Figura N° 3.19: Variación relativa de las ventas netas, costo de ventas y utilidad bruta



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

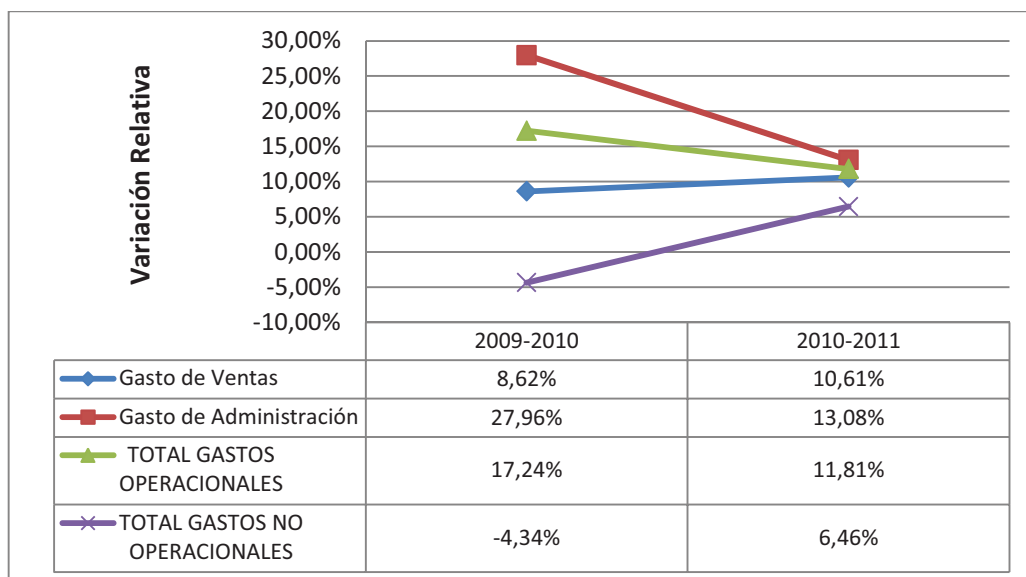
Para las cuentas Ventas netas, costo de ventas y utilidad bruta se observa un variación relativa con tendencia creciente pues en el año 2011 los ingresos fueron mayor y el costo de ventas menor.

En el periodo comprendido entre el año 2009-2010 para las tres cuentas la variación es de -1,39% y para el año 2011 estas variaciones son positivas, la mas significativa es la cuenta utilidad bruta la cual tiene una variación del 19,12%, seguido por las ventas netas que presenta una variación del 7,44% y por ultimo la cuenta costo de ventas la que presenta una variación del 2,44%.

Como se puede observar en el Figura N° 3.19 las ventas, costo de ventas y utilidad bruta tienen una tendencia hacia el alta, esto es producto del aumento de las ventas directamente

pues el costo de ventas constituye aproximadamente el 70% de las mismas generando un 30% de utilidades brutas para la empresa.

Figura N° 3.20: Variación relativa de los gastos operacionales y no operacionales



Fuente: DISPALS

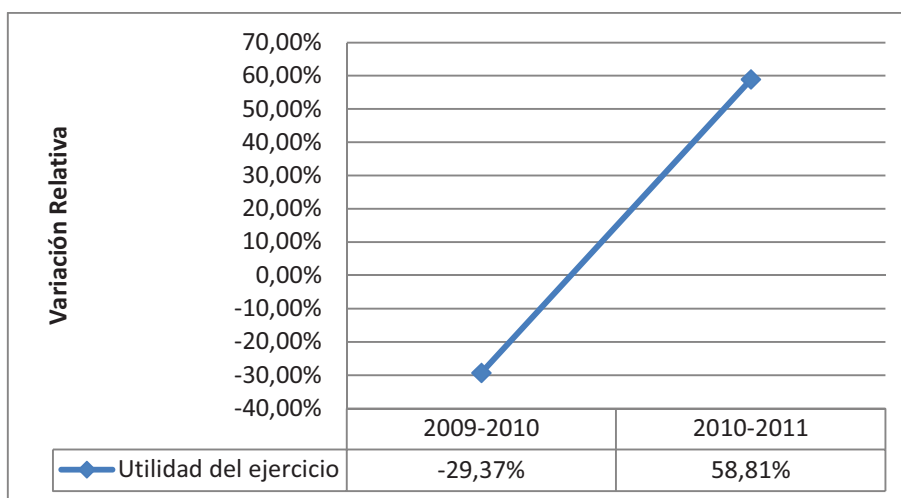
Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N° 3.20 Los gastos operacionales presentan una tendencia decreciente en el periodo comprendido entre los años 2009-2010 la variación se ubica en el 17,24% mientras que para el periodo comprendido entre los años 2010-2011 la variación disminuye al 11,81%, caso contrario a los gastos no operacionales los cuales presentan una tendencia creciente pasan de una variación del -4,34% en el periodo 2009-2010 a una variación del 6,46% en el periodo 2010-2011.

Las subcuentas pertenecientes a los gastos operacionales son los gastos de ventas y los gastos de administración, los cuales experimenten tendencias diferentes, en el caso de los gastos de ventas la tendencia es creciente pasa de una variación del 8,62% en el periodo

2009-2010 a una variación del 10,61% en el periodo 2010-2011, los gastos de administración por el contrario tienen una tendencia decreciente pasa del 27,96% en el periodo 2009-2010 al 13,08% en el periodo 2010-2011.

Figura N° 3.21: Variación relativa de la utilidad del ejercicio



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

En el Figura N° 3.21 se observa que la utilidad del ejercicio presenta una tendencia creciente, la variación entre el año 2009 y 2010 es de -29,37% esto debido a que los ingresos en el año 2010 fueron inferiores a los ingresos en el año 2009, entre el periodo 2010-2011 la variación es del 58,81%, una variación considerable si comparamos ambos periodos.

3.3.2. Índices o razones financieras

Son indicadores que se obtienen de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros de una empresa, estos guardan una

referencia significativa entre ellos y es el resultado de relacionar una cantidad con otra facilitando de esta forma su análisis e interpretación.

“El **análisis de razones** incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el Estado de Situación Financiera de la empresa”. (Gitman, 2007, p. 48)

“Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno”(Gitman, 2007, p. 51)

Los índices o razones financieras, por si solos no son lo suficientemente expresivos con respecto a la situación financiera de la empresa, para una correcta interpretación se requiere un elemento de comparación.

El análisis de las razones financieras permite dos tipos de comparación, el primer tipo consiste en comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía, el tipo consiste en comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo periodo de tiempo. Estas comparaciones permiten obtener elementos de juicio sobre las condiciones y desempeño financiero de la empresa.

Es importante mencionar que el análisis de las razones financieras de DISPALS se comparara con una empresa del mismo giro del negocio con similares características y principal competencia de la misma. Empresa que desde el año 2011 maneja la transparencia de información para cotizar en bolsa.

3.3.2.1. Razones de liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se refiere a la facilidad con que la empresa puede cumplir con sus obligaciones cuando estas lleguen a su vencimiento.

3.3.2.2. Liquidez corriente o razón corriente

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a partir de sus activos corrientes en un determinado periodo de tiempo. Por lo general mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

Cuando este indicador refleja un valor menor a uno, la empresa ha perdido la capacidad de mantener liquidez general, encontrándose suspendidos sus pagos; para que la liquidez se encuentre controlada y en buena marcha, ésta debe alcanzar niveles mayores a uno, aunque lo más adecuado teóricamente es que se comporte con un valor de dos o casi dos, sin embargo, esto depende de la forma en la cual la empresa efectúe sus operaciones y se adapte a la industria en la cual se desenvuelve.

Tabla N° 3.5: Cálculo de la Razón Corriente

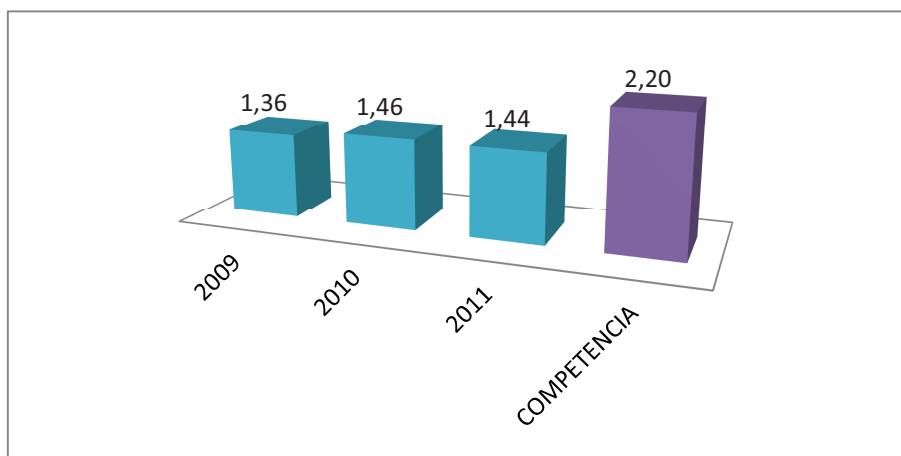
FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,36	1,46	1,44	2,20

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

La razón corriente en los tres años comprendidos entre el 2009 y 2011 presenta un comportamiento aceptable, es así que en el año 2009 por cada dólar que tiene en su pasivo corriente tiene 1,36 dólares de activo corriente que lo cubra. En cuanto al año 2010 la proporción es de 1 a 1,46 y en el año 2011 la proporción se ubica en 1 a 1,44.

Figura N° 3.22: Variación de la Razón Corriente



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

La variación entre un año y otro no es representativa dentro de DISPALS pero si comparamos el índice con la competencia se puede evidenciar que la misma presenta un

índice ideal ubicándose en 2,20, es decir, que por cada dólar que debe la competencia a corto plazo tiene 2,20 dólares como respaldo.

3.3.2.3. Razón acida o índice de prueba acida

Mide la capacidad inmediata que tiene los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Este índice es similar al índice de liquidez corriente, con la excepción de que este excluye el inventario que es el activo menos líquido.

Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

Tabla N° 3.6: Cálculo de la Razón Acida

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,06	1,07	1,09	0,96

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

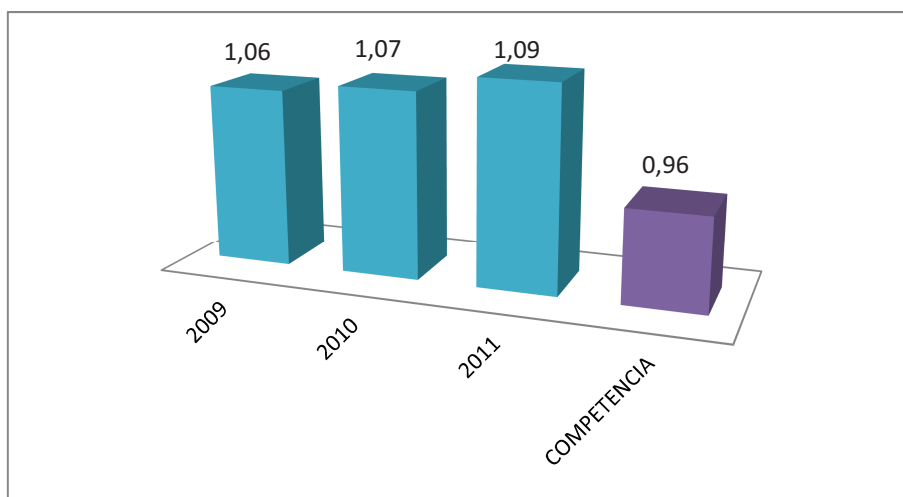
Esta razón presume la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en efectivo para cubrir las obligaciones. En el caso de DISPALS las cuentas más líquidas son el efectivo y equivalentes de efectivo así como las cuentas por cobrar, es así que en el año 2009 la empresa por cada dólar que debe a corto plazo dispone de 1,06 dólares fácilmente convertibles en efectivo, este índice va en ascenso en el año 2010 se ubica en una

proporción de 1 a 1,07 mientras que para el año 2011 la proporción es de 1 a 1,09. El comportamiento de este índice es favorable pues muestra una tendencia creciente y superior a un índice de 1 lo cual teóricamente es ideal para la empresa.

La competencia tiene un índice de 0,96 dólares esto debido a los altos niveles de inventario que maneja, es decir, la competencia por cada dólar de deuda a corto plazo apenas tiene 0,96 dólares que cubran la misma de forma inmediata. Cabe destacar que DISPALS en comparación a la competencia se encuentra en índices muy saludables para la empresa.

Es importante indicar que por el giro del negocio una de las cuentas más importantes para DISPALS son los inventarios, estos constituyen en promedio el 15% de los activos corrientes por lo que no disminuye en gran porcentaje la liquidez de la empresa.

Figura N° 3.23: Variación de la Razón Acida



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.4. Capital de trabajo Neto

Es un indicador financiero que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

Entre mayor sea la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes mayor será la liquidez que maneje la empresa cabe recalcar que el capital de trabajo no debe ser demasiado grande, porque puede significar tener recursos ociosos, ni demasiado pequeños pues puede ser un obstáculo para las actividades de la empresa.

Tabla N° 3.7: Cálculo del Capital de Trabajo Neto

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
Activo Corriente – Pasivo Corriente	19.005,38	23.993,58	24.747,49	51.321,53

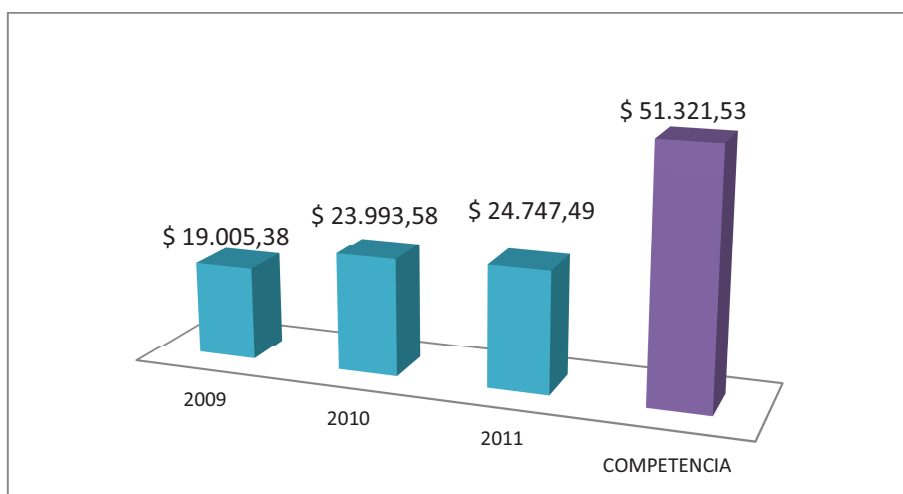
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS posee un capital de trabajo neto de USD 19.005,38 en el año 2009, para el año 2010 el capital aumenta a USD 23.993,58 y en el año 2011 presenta el mayor capital desde que la empresa esta obligada a llevar contabilidad con una diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes de USD 24.747,49, estos valores muestran que la empresa tiene una liquidez adecuada para el funcionamiento de la empresa, cabe mencionar que DISPALS ha mantenido un crecimiento año tras año de este indicador.

La competencia mantiene un capital de trabajo neto de USD 51.321,53, valor que representa más del doble del capital que posee DISPALS, valor que la competencia cree necesario para el correcto desenvolvimiento del negocio motivo por el cual la liquidez es mayor cabe recalcar que este indicador en niveles muy elevados puede significar recursos ociosos para la empresa pues mantiene niveles muy elevados de inventarios dentro de sus activos corrientes.

Figura N° 3.24: Variación del Capital de Trabajo Neto



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.5. Razones de Actividad

Se llaman también razones de rotación y miden la velocidad, movimiento, entradas y salidas que tienen los recursos económicos y financieros dentro de una empresa. Estas razones evalúan la habilidad con la que la empresa maneja los recursos que dispone midiendo la rapidez con la que diversas cuentas del activo corriente se convierten en efectivo.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más veces roten en un periodo determinado. A mayor rotación de recursos mayor productividad y mayor ganancia.

3.3.2.6. Rotación de Cuentas por Cobrar

Permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa, el número de veces que se completa el círculo comercial en el periodo a que se refiere en las ventas netas.

Esta razón permite conocer el tiempo que se están tomando los clientes para cancelar los plazos que la empresa concede al cliente, por tanto proporciona información que permite evaluar la calidad de clientes y las políticas de crédito y cobro que mantiene la empresa.

Tabla N° 3.8: Cálculo Rotación de Cuentas por Cobrar

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$	3,00	2,86	2,99	6,12

Fuente: DISPALS

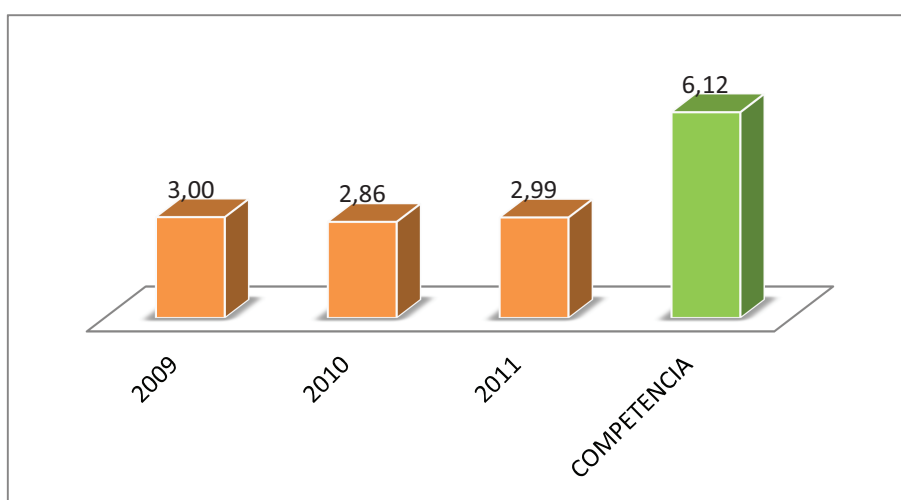
Elaborado por: Sandra Larco S.

Uno de los principales problemas que enfrenta DISPALS representa las cuentas por cobrar comerciales, como se puede observar en la tabla en el año 2009 existe una rotación de 3 veces en el año cifra similar para los años 2010 y 2011, esta rotación lenta muestra una deficiente gestión de cobranza, cierto numero de cuentas de difícil cobro y la utilización del crédito como generación de ventas e ingresos para la empresa.

Al comparar la rotación de cuentas por cobrar de DISPALS con la competencia existe una gran diferencia, pues la competencia tiene una rotación de 6 veces en el año, de tal modo que la competencia convierte más rápidamente en efectivo sus cuentas por cobrar.

El comportamiento de este índice no es favorable, la rotación se mantiene casi constante, lo que no es ideal para el negocio pues se considera ideal reducir al mínimo el retraso en los cobros para el correcto funcionamiento de la empresa.

Figura N° 3.25: Variación de la Rotación de Cuentas por Cobrar



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.7. Plazo promedio de cobros

Señala el plazo en días de la recuperación del crédito ó sea el período durante el cual la empresa dejará de recibir ingresos en concepto de Cuentas por Cobrar. Muestra el número de días que en promedio tardan los clientes en cancelar sus obligaciones.

Tabla N° 3.9: Cálculo del Plazo promedio de cobros

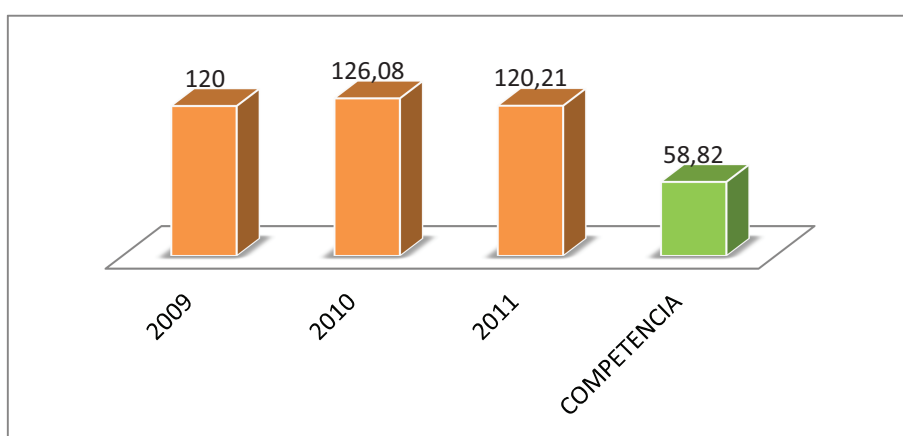
FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	120,00	126,08	120,21	58,82

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS maneja políticas de crédito diversas para cada uno de sus clientes aproximadamente tiene una cartera de 30, 60 y 90 días dependiendo del monto de la venta que se realice, cabe destacar que en el cuadro estas políticas no se cumplen pues la recuperación de cartera para el año 2009 fue de 120 días, para el año 2010 de 126 días y en el año 2011 nuevamente de 120 días, lo que representa una lenta recuperación de cartera lo que puede generar problemas de liquidez para la empresa.

Figura N° 3.26: Variación del Plazo promedio de cobros



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

La competencia tarda en promedio 53 días para la recuperación de sus cuentas por cobrar cifra que no representa ni la mitad de lo que demora DISPALS, en conclusión la competencia maneja una mejor gestión de cobranza a sus clientes y además sus políticas de ventas a crédito son mas estrictas.

3.3.2.8. Rotación de Inventarios de Mercadería

Mide la actividad o número de veces con que el inventario medio de mercaderías se convierten en cuentas por cobrar o efectivo. Este índice es de gran importancia para una empresa comercial pues permite detectar problemas de acumulación o escases de inventarios, además permite conocer con que frecuencia debe realizarse las compras de mercadería que mantengan el correcto desempeño de la empresa.

Es importante señalar que, mientras más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa. Una razón elevada de rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario y de frecuentes agotamientos del mismo. Cuando la razón de rotación de inventarios es baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte del mismo.

Tabla N° 3.10: Cálculo Rotación de Inventarios

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio Inventarios}}$	6,71	5,55	5,11	4,03

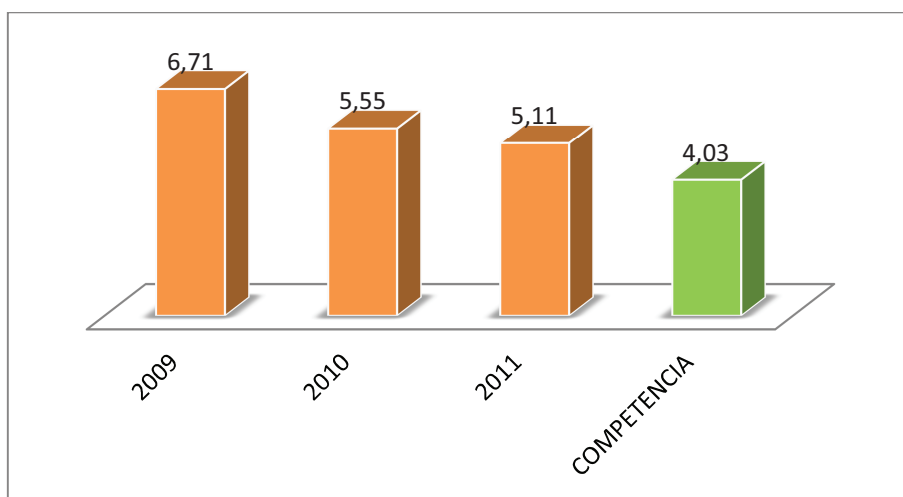
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Cabe recalcar que la rotación de inventarios es un índice significativo cuando se compara con las empresas de la misma industria, DISPALS es una empresa con varias líneas de productos, productos con una rotación alta y productos que por lo contrario presentan una rotación lenta.

En el año 2009 presenta una rotación de 6,71 veces, para el año 2010 la rotación disminuye a 5,55 veces y para el año 2011 esta rotación es menor ubicándose en 5,11 veces. Se puede observar una tendencia decreciente de este índice esto debido a que la empresa ha aumentado sus inventarios con nuevas líneas de productos, entre estas tenemos pizarrones de tiza líquida, tableros de dibujo, entre otros, productos con mayor costo y de menor rotación además son productos que la empresa esta dando a conocer por tanto aun no tienen la acogida necesaria.

Figura N° 3.27: Variación de la Rotación de Inventarios



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

La rotación de inventarios es mayor al de la competencia que mantiene un índice de 4,03 veces, esto debido a que la competencia maneja en sus balances un valor elevado de esta cuenta y de igual forma por el giro del negocio y la variedad en las líneas de productos se mantiene existencia de muy alta rotación, como existencias de muy baja rotación en el año.

3.3.2.9. Edad promedio del inventario

Este índice mide el número promedio de días que se requiere para vender el inventario y así transformarse en efectivo o cuentas por cobrar.

Tabla N° 3.11: Cálculo del edad promedio del inventario

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
360 <hr/> Rotación de Inventarios	53,68	64,85	70,46	89,33

Fuente: DISPALS

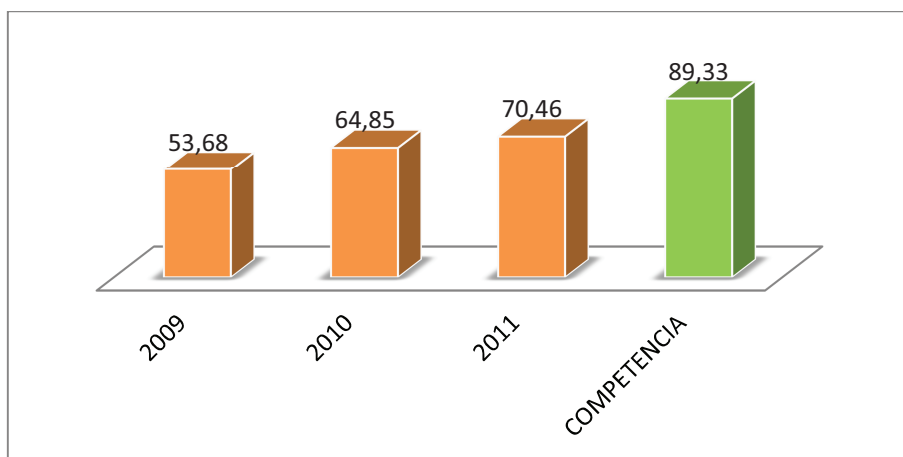
Elaborado por: Sandra Larco S.

Los inventarios en el año 2009 tardaron 54 días en transformarse en efectivo o cuentas por cobrar, en años posteriores el número promedio de días va en aumento, es así que en el año 2010 la empresa se tarda 65 días y en el año 2011 se tarda 71 días en vender la mercadería que permanece en stock, índice que a comparación de la competencia es favorable, pues esta tarda 89 días para convertir sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar.

Como muestra el Figura la variación tiene una tendencia creciente ya que el número de días en que el inventario permanece en stock aumenta, tendencia no muy favorable para el

desempeño de la empresa pues indica acumulación del stock de mercadería, lo que repercute en la liquidez que maneja la empresa.

Figura N° 3.28: Variación del Edad promedio del inventario



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.10. Rotación de Cuentas por pagar

Indica el número promedio de veces que la empresa requiere para cancelar las obligaciones contraídas con los proveedores en el periodo o ejercicio a que se refiere a las compras netas. Este índice evalúa la capacidad de pago de la empresa, frente a los términos de pago concedidos por los proveedores hacia la empresa. Si la rotación de las cuentas por pagar de la empresa esta aumentando, puede significar que el crédito comercial está siendo crecientemente utilizado como fuente de fondos.

Si la rotación de cuentas por pagar es menor que el promedio de la industria, puede indicar que la administración no esta usando en su máxima capacidad esta fuente de fondos o

también puede significar que la empresa esta atrasada con sus deudas o que se esta usando esta fuente de fondos mas allá de los limites normales de comercio.

Tabla N° 3.12: Cálculo de la Rotación de las Cuentas por Pagar

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por pagar}}$	3,97	4,62	3,79	3,92

Fuente: DISPALS

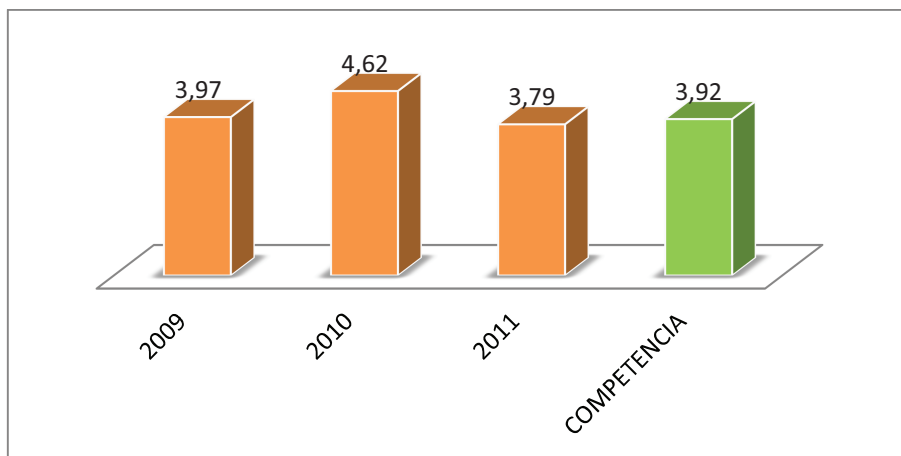
Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS a lo largo de su trayectoria ha tenido varios proveedores, los mismos que por la seriedad y prestigio de la empresa han concedido mercadería para cancelar a plazos de 30, 60 y 90 días.

DISPALS mantiene un índice de rotación dentro de los términos concedidos por los proveedores de las diferentes líneas de productos, es así que para el año 2009 la rotación es de 3,97 veces en el periodo, el año 2010 este índice va en ascenso la rotación es de 4,62 veces y en el año 2011 este índice nuevamente disminuye a 3,79 veces.

El medio en el que se desenvuelve la empresa presenta similar comportamiento, pues la competencia maneja un índice de rotación de las cuentas por pagar casi igual a la de DISPALS, ubicándose en una rotación del 3,92 veces en el año, es decir los plazos que mantiene con sus acreedores son de similares características, debe tomarse en cuenta que la competencia recupera sus cuentas por cobrar en un periodo inferior al que paga sus obligaciones con los proveedores.

Figura N° 3.29: Variación de la Rotación de las Cuentas por Pagar



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.11. Plazo promedio de pagos

Este índice mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercadería. Mide el tiempo real que la empresa demora en cancelar sus adquisiciones desde el momento en que se adquiere la mercadería a los proveedores hasta el momento en que se cancelan las obligaciones a los mismos.

Tabla N° 3.13: Cálculo del Plazo promedio de pagos

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por pagar}}$	90,59	77,88	94,87	91,84

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

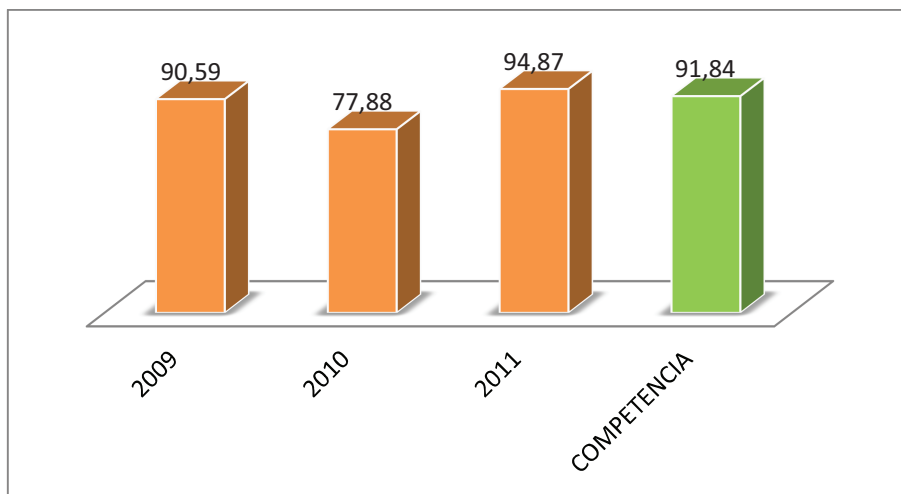
Como se menciono anteriormente DISPALS cumple relativamente con el plazo estipulado con sus proveedores, para el año 2009 DISPALS cancela sus obligaciones en 91 días aproximadamente, en el año 2010 tarda 78 días y en el año 2011 debido a alianzas y convenios con proveedores el tiempo promedio es de 95 días en los que la empresa cancela sus obligaciones.

Al pasar de los años el comportamiento del índice es diferente, cabe recalcar que en el año 2010 la empresa redujo sus ventas por tanto la compras hacia los proveedores eran de menor valor por tanto el plazo para cancelar dichas obligaciones oscilaba entre 30 y 60 días, para el año 2011 se puede observar una mayor flexibilidad de los proveedores con la empresa.

La competencia cancela sus obligaciones con proveedores en 92 días promedio, plazos y términos similares a los que maneja DISPALS.

El comportamiento de este índice va dentro de lo estipulado con los acreedores pero si comparamos este índice con la rotación de las cuentas por cobrar se puede observar que la empresa cancela sus obligaciones en un periodo inferior al que recupera su cartera de créditos, este comportamiento pone en riesgo la liquidez de la empresa, se puede evidenciar que la empresa tarda en promedio 120 días en cobrar a sus clientes, mientras que cancela sus obligaciones en un promedio de 90 días.

Figura N° 3.30: Variación del Plazo promedio de pagos



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.12. Rotación de los activos totales

La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Generalmente cuando mayor es la rotación de los activos totales mayor es la eficiencia con la que se han usado los activos de la empresa.

Tabla N° 3.14: Cálculo de la Rotación de los activos totales

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$	1,18	1,13	1,18	2,89

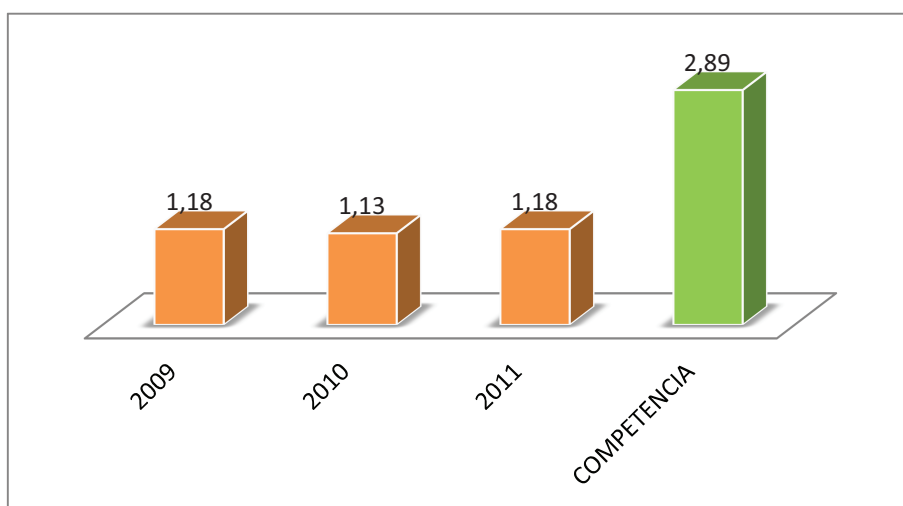
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS durante los tres años comprendidos entre el 2009 y 2011 presenta una rotación de inventarios sin mayor variación, para el año 2009 la empresa por cada dólar que circula dentro de sus activos totales genera USD 1,18 en ventas, para el año 2010 este índice disminuye y su proporción es de 1 a 1,13 y el año 2011 este índice es igual al de año 2009 con una relación 1 a 1,18. Es decir la empresa no esta utilizando de manera eficiente sus recursos para generar ventas, el comportamiento del índice es bastante deficiente.

Si comparamos el índice de DISPALS con el la competencia, se puede observar que el índice de la competencia supera con mas del doble al índice de DISPALS, a pesar de ello la competencia maneja un valor de 2,89, cifra deficiente para el uso de recursos de la empresa que puedan generar productividad.

Figura N° 3.31: Variación de la Rotación de Activos totales



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.13. Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento muestran la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto y largo plazo. Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades para la empresa.

“Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias a los accionistas, los accionistas presentes y futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de la empresa, y obviamente, la administración debe preocuparse por éste” (Gitman, 2007, p.56)

3.3.2.14. Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento determina la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor se esta índice mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor el monto de dinero de terceras personas que utiliza la empresa para generar utilidades.

El valor óptimo teóricamente de este índice se sitúa entre 0,4 y 0,6; en caso de ser superior indica que el volumen de deuda es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

Tabla N° 3.15: Cálculo del índice de endeudamiento

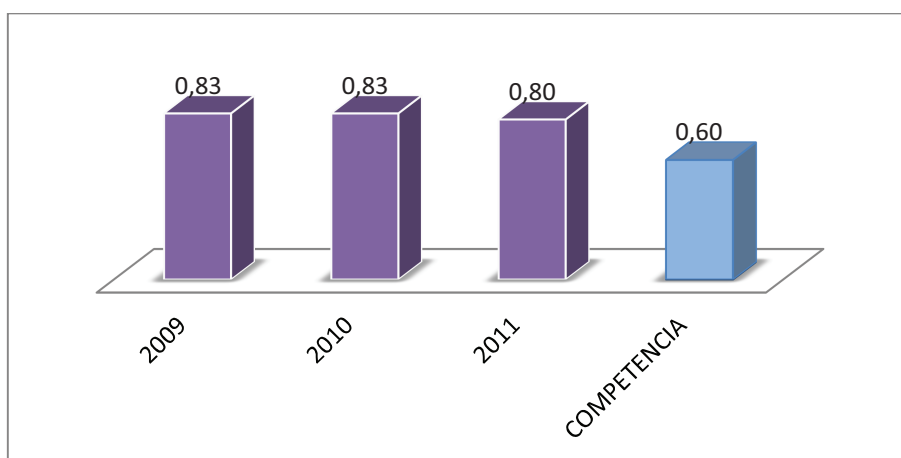
FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,83	0,83	0,80	0,60

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS a lo largo de estos tres años ha financiado gran parte de sus activos con deuda, es así, que en el año 2009 y 2010 el 83% de los activos totales de la empresa fueron financiados con deuda ya sea propia o de terceros, en el año 2011 esta cifra disminuye en un pequeño porcentaje ubicándose en un 80%, esto quiere decir, que por cada USD 100 dólares que la empresa tiene en sus activos se adeuda USD 80 dólares, cifra desfavorable para la empresa pues exista una deuda excesiva lo que puede generar una descapitalización de la empresa llevándola hacia la quiebra.

Figura N° 3.32: Variación del Índice de Endeudamiento



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

En cuanto a la comparación que se realiza con la principal competencia de DISPALS esta presenta un índice del 60%, cifra adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa.

3.3.2.15. Multiplicador de la deuda

Este índice indica el respaldo financiero que han otorgado los acreedores en relación al dinero que han comprometido los socios de la empresa a través del patrimonio, mide la relación que existe entre los fondos que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa. El análisis permite saber la proporción que guarda como dueños de la empresa los propietarios en relación con terceros. El índice debe ser menor a 1 y mientras menor, significa que los socios son los dueños de la mayoría de los activos.

“Entre mayor sea el multiplicador de la deuda, la empresa se beneficia del uso de ese dinero, sin embargo, a largo plazo la empresa debe asegurarse que cuenta con un índice de liquidez suficiente que le permita pagar esta deuda a futuro, para los prestamistas, entre mayor sea el grado de apalancamiento de la empresa, mayor es el riesgo, y por lo tanto aumenta el costo de la deuda”. (Block, S. yHirt, G. 2001)

Tabla N° 3.16: Cálculo del multiplicador de la deuda

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}}$	4,73	4,81	3,89	1,03

Fuente: DISPALS

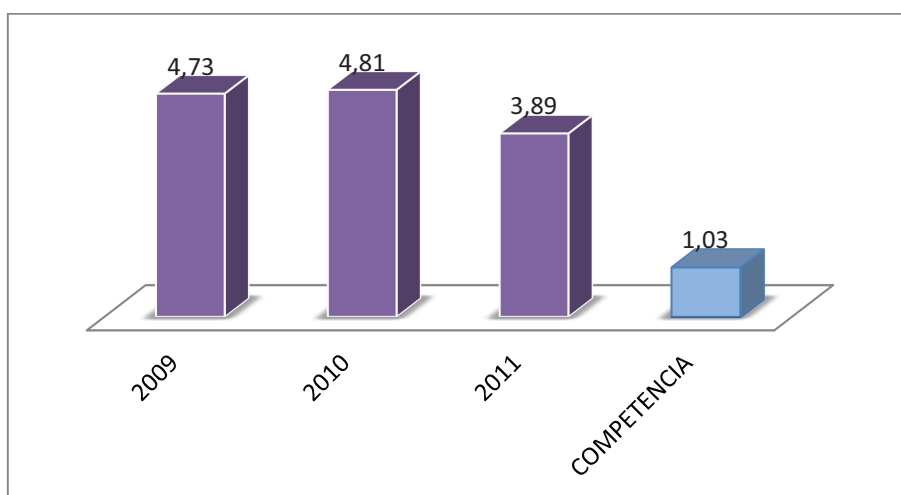
Elaborado por: Sandra Larco S.

DISPALS maneja un índice relativamente elevado en el año 2009 este índice es de 4,73, lo que indica que por cada dólar que aportaron los socios a la empresa, USD 4,73 dólares son aportados por los acreedores, en el año 2010 el índice es mayor alcanzando un valor de 4,81 y en el año 2011 este índice disminuye lo que permite una relación 1 a 3,89.

Esta variación no se considera favorable para la empresa pues esta manejando un financiamiento arriesgado ya que la empresa esta trabajando con recursos de terceros denotando una reducida participación de los propietarios en el financiamiento de la empresa.

La competencia en cambio maneja un índice relativamente aceptable pues por cada dólar que aportan los socios a la empresa, USD 1,03 dólares son aportado por los acreedores. Cifra que esta muy por debajo del índice que mantiene DISPALS.

Figura N° 3.33: Variación del Multiplicador de la deuda



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.16. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad permiten evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Este índice permite medir la efectividad de la administración en el manejo de los costos y los gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Estos indicadores están diseñados para evaluar si la utilidad que se produce en cada periodo es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga en marcha. Los márgenes de utilidad neta adecuados difieren considerablemente entre industrias, es por esto que se debe comparar este índice con otras empresas del mismo sector para que este tenga validez.

3.3.2.17. Margen de Utilidad Neta

Esta razón indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos y gastos de los productos vendidos en un periodo de tiempo. Cuanto más alto es el margen de utilidad mayor será el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Tabla N° 3.17: Cálculo del Margen de Utilidad Neta

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	4,57%	3,28%	4,84%	2,71%

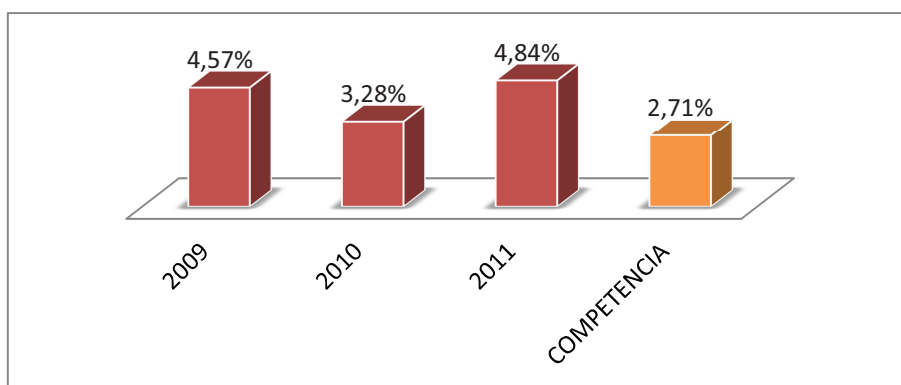
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Cabe destacar que el giro de negocio, así como, la ubicación de DISPALS hace que la empresa mantenga un alto número de competidores lo que hace que las ganancias sean mínimas para mantener la clientela. A pesar de ello en el año 2009 la empresa mantiene un margen del 4,57%, es decir, que por cada USD 100 dólares que la empresa vende existe una ganancia neta de USD 4,57 dólares, en el año 2010 este margen reduce a 3,28% y en el año 2011 aumenta a un margen del 4,84%.

Es importante mencionar que en comparación a la competencia, DISPALS genero un mayor margen de utilidad neta, la competencia genero un margen del 2,71%, es decir, que por cada USD 100 dólares en sus ventas generaba USD 2,71 dólares de rentabilidad.

Figura N° 3.34: Variación del Margen de Utilidad Neta



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.18. Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

El rendimiento sobre los activos totales (ROA, por sus siglas en inglés, return on total assets) mide la eficiencia de la administración para generar utilidades con sus activos

disponibles, independientemente de la forma como hayan sido financiados. Una alta rentabilidad sobre los activos totales de la empresa indica un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Tabla N° 3.18: Cálculo del Rendimiento sobre Activos Totales

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	5,38%	3,71%	5,73%	6,18%

Fuente: DISPALS

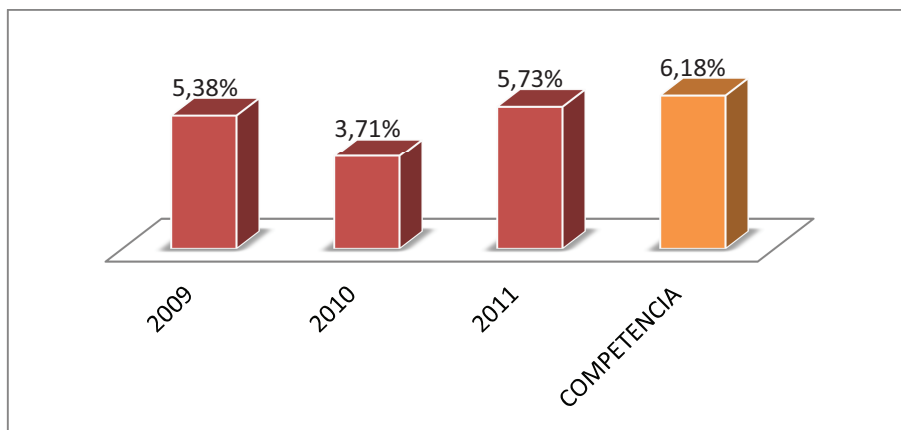
Elaborado por: Sandra Larco S.

Al analizar el cuadro se puede observar que DISPALS mantiene un rendimiento aceptable sobre los activos totales de la empresa tomando en cuenta que la cuenta más representativa dentro de los activos totales son los activos corrientes, es decir, la inversión que se realizó en la empresa (activos fijos) fue menos representativa

Es así que para el año 2009 genera un rendimiento del 5,38%, en el año 2010 este disminuye a un porcentaje del 3,71% y para el año 2011 el porcentaje nuevamente se eleva al 5,73%, lo que quiere decir que por cada USD 100 dólares de inversión en activos la empresa obtuvo una rentabilidad de USD 5,73 dólares.

Al comparar el porcentaje que generó DISPALS en el año 2011 se puede observar que la competencia presenta un rendimiento mayor, pues por cada USD 100 dólares que invirtieron en sus activos obtuvieron una ganancia de USD 6,18 dólares.

Figura N° 3.35: Variación del Rendimiento sobre Activos Totales



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

3.3.2.19. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

El retorno sobre el patrimonio (ROE por sus siglas en inglés, return on common equity), este indicador mide el rendimiento de la inversión de los accionistas en la empresa, es decir, muestra la eficiencia con la cual se utiliza el patrimonio de los accionistas y la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor de los propietarios de la misma.

Tabla N° 3.19: Cálculo de la Rentabilidad sobre el Patrimonio

FÓRMULA	2009	2010	2011	COMPETENCIA
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	30,81%	21,53%	28,01%	11,24%

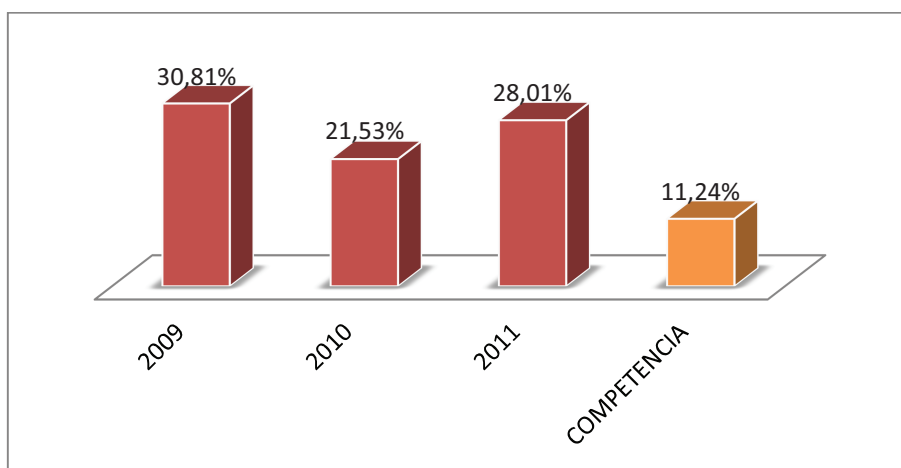
Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se puede observar en la tabla DISPALS ha manejado de manera eficiente el patrimonio de los accionistas pues se puede observar que para el año 2009 el rendimiento es del 30,81%, en el año 2010 el porcentaje disminuye al 21,53% y en el año 2011 el porcentaje aumenta pero no en la misma cantidad que en el año 2009, ocupando un 28,01%, es decir, que por cada USD 100 dólares que invirtieron los accionistas tuvieron una rentabilidad de USD 28,01 dólares.

Cifra superior a las que brindaría cualquier banco como interés de una póliza de acumulación o cualquier otra forma de inversión. También es importante mencionar que esto se debe en gran parte a que la empresa trabaja con financiamiento de terceros y los accionistas arriesgan poco de su capital como inversión.

Figura N° 3.36: Variación de la Rentabilidad sobre el Patrimonio



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Al comparar la rentabilidad que obtuvieron los accionistas de DISPALS con la competencia, se puede observar que es mayor la rentabilidad que generó DISPALS, pues la

competencia genero un 11,24% de rentabilidad sobre el patrimonio lo que indica que por cada USD 100 dólares que invirtieron sus accionistas en el patrimonio obtuvieron USD 11,24 dólares de rentabilidad.

3.3.2.20. Sistema de Análisis DuPont

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa, el sistema integra o combina los principales indicadores financieros.

“La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir su retorno sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales), y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el retorno total para los propietarios en estas importantes dimensiones”. (Gitman, 2007, p. 70)

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar áreas responsables del desempeño financiero de la empresa, el sistema de análisis DuPont

es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la empresa.

Tabla N° 3.20: Cálculo del Sistema de análisis DuPont

	Utilidad Neta	X	Ventas Anuales	X	Activo Total
	Ventas Anuales		Activo total		Patrimonio
AÑOS	MARGEN		ROTACIÓN		APALANCAMIENTO
2009	4,57%		1,18		5,73
2010	3,28%		1,13		5,81
2011	4,84%		1,18		4,89

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

El sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa esta obteniendo su rentabilidad, como se puede observar en la tabla N° 3.20 la rentabilidad que obtiene la empresa en el año 2009 es del 30,81%, para el año 2010 la rentabilidad es del 21,53% y para el 2011 la rentabilidad es del 28,01% lo que demuestra diferentes comportamientos.

Para el año 2009 el margen de utilidad es del 4,57%, la rotación de los activos es de 1,18 veces y el apalancamiento financiero es de 5,73, para el año 2010 el margen de utilidad es del 3,28%, la rotación de los activos es de 1,13 veces y el apalancamiento financiero es de 5,81, para el año 2011 el margen de utilidad es del 4,84%, la rotación de los activos es de 1,18 veces y el apalancamiento financiero es de 4,89.

El ROE obtenido en estos períodos se debe principalmente al retraso en los cobros de las cuentas y a la falta de generación de utilidades mediante sus ventas netas.

En el primer caso, el retraso en los cobros de las cuentas produjo altos niveles de cuentas por cobrar y, por lo tanto, altos niveles de activos totales. Los altos niveles de activos totales redujeron la rotación de los activos totales, disminuyendo su ROA y como consecuencia su ROE. Por tal motivo, la compañía debe administrar mejor sus operaciones de crédito.

Asimismo, la empresa tuvo serios problemas con respecto a la generación de utilidades a través de sus ventas, pues esta sometido a competencia muy dura motivo por el cual los ingresos por la venta de productos y servicio se redujeron en especial en el año 2010, otro de los grandes conflictos que maneja DISPALS es que maneja un financiamiento con tercera personas bastante elevado, trabaja casi en su totalidad con capital ajeno.

Como se puede evidenciar entre el año 2009 y 2010 el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) es el índice más elevado lo que permite determinar que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos. Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El análisis realizado a los estados financieros en el capítulo 3 permitió identificar las principales dificultades por las que atraviesa la empresa, sin embargo, el presente estudio tendrá como objetivo estructurar un modelo de gestión financiera para DISPALS, a fin de lograr un adecuado manejo de sus recursos financieros.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones referentes al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura del financiamiento de la empresa, así como, a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización de las utilidades y la optimización en el uso de los recursos.

En la actualidad la gestión financiera juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de una empresa, es así, que sin ella el proceso de tomar decisiones se torna empírico y sin fundamentos, situación que se ve reflejada en resultados negativos en lo posterior. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

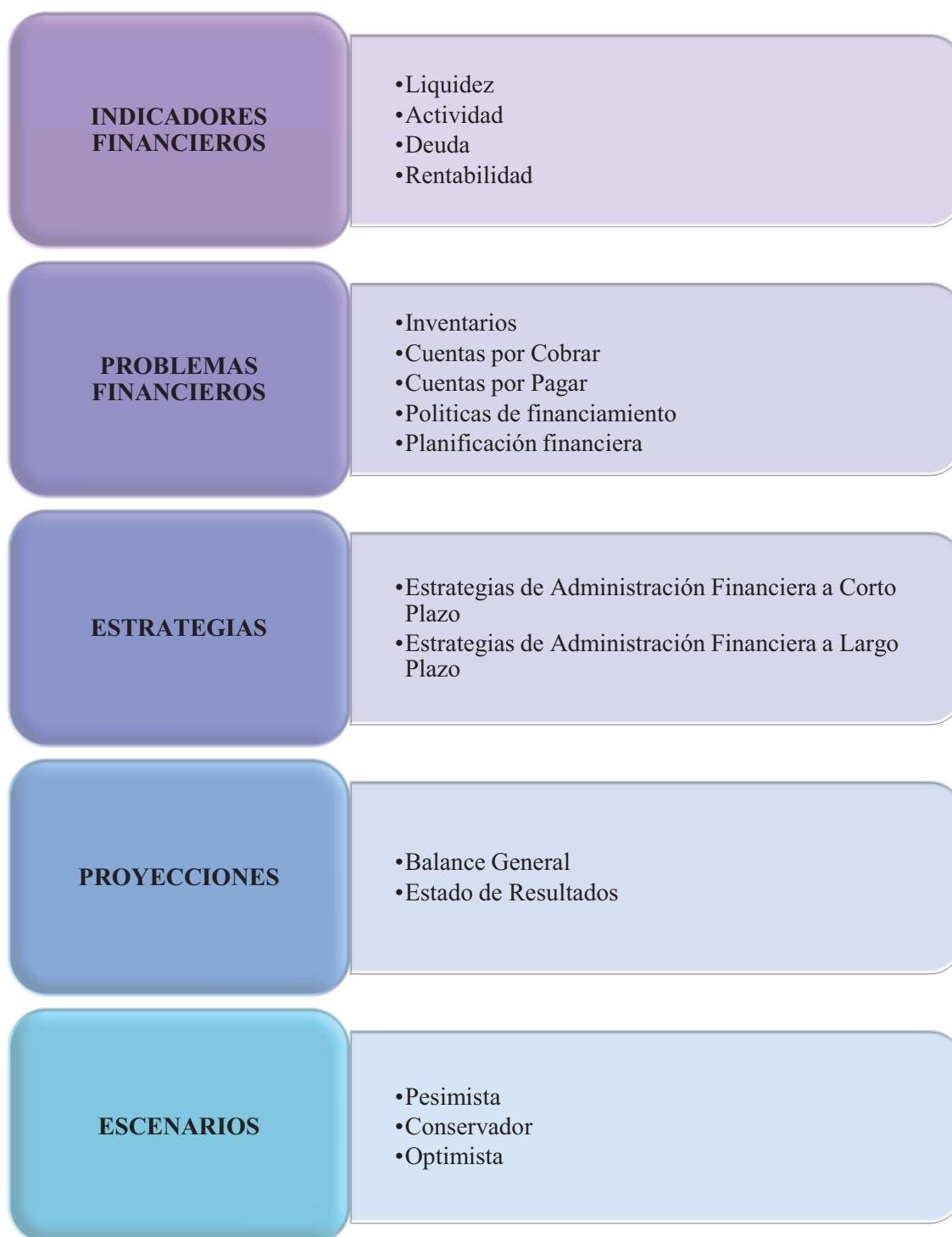
Las funciones que persigue la gestión financiera son:

- ✦ “La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- ✦ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- ✦ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- ✦ El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- ✦ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

(Nunes, 2008)

El desarrollo del modelo de gestión financiera planteado para DISPALS está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la empresa, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de sus recursos. En el Figura 4.1 se mostrara la estructura planteada para el modelo de gestión financiera de DISPALS

Figura N° 4.1: Estructura del modelo de Gestión Financiera



Elaborado por:Sandra Larco S.

4.1. Estrategias de administración financiera para corto plazo

La administración financiera a corto plazo se denomina a menudo Administración del Capital de Trabajo porque se preocupa de la administración de los activos y pasivos corrientes relacionados con el giro del negocio.

“La meta de la administración financiera a corto plazo es administrar cada uno de los activos corrientes (inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, deudas acumuladas y documentos por pagar) de la empresa para lograr un equilibrio entre a rentabilidad y el riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa”. (Gitman, 2007, p. 4511)

Los activos corrientes representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio mientras que los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa que se vence en un plazo de un año o menos.

4.1.1. Administración del Capital de Trabajo Neto

El Capital de Trabajo está constituido por los activos circulantes de una empresa, es decir el efectivo, las cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo neto es la diferencia entre los Activos circulantes y los Pasivos circulantes.

En consecuencia la Administración del Capital de Trabajo, viene dada por la eficiencia con que se maneja las cuentas de Activo Circulante y Pasivo Circulante, esto se hace con el fin de mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo a fin de no llegar a un estado de insolvencia.

Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá Capital Neto de Trabajo, mientras mejor sea el margen en el que los activos de una empresa cubran sus obligaciones a corto plazo tanto mas capacidad de pago generará para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento.

Los desembolsos o salidas de dinero en efectivo no se encuentran perfectamente sincronizados, por ello es necesario contar con cierto nivel de Capital de Trabajo. Mientras mas predecibles sean las entradas de efectivo menos capital neto de trabajo requerirá una empresa, por el contrario si son muy impredecibles las entradas de efectivo la empresa deberá mantener una cantidad mayor de Capital de Trabajo.

4.1.1.1. Ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión del efectivo o ciclo de caja es trascendental en la administración financiera a corto plazo, el ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes y pasivos corrientes de la empresa.

Al llevarse a cabo la administración del capital de trabajo, la empresa determina el ciclo financiero, el cual podemos definir como el tiempo que el dinero tarda en convertirse nuevamente en dinero por medio de la realización de las ventas de la empresa.

El ciclo de conversión de efectivo es el tiempo que la empresa financia la operación, considerando el tiempo que se tarda en vender sus productos, mas el tiempo que tarda en cobrarle a sus clientes, menos el tiempo que sus proveedores financian las compras de inventario.

El ciclo de conversión del efectivo se calcula mediante la fórmula:

$$\text{CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO} = \text{Edad promedio del inventario (P.P.I)} + \text{Plazo promedio de cobro (P.P.C)} - \text{Plazo promedio de pago (P.P.P)}$$

El cálculo del ciclo de conversión del efectivo maneja tres periodos como muestra la fórmula, dando como resultado un valor equivalente a la extensión de tiempo entre la compra de los productos hasta la recuperación del efectivo por la venta de los mismos, por consiguiente, el ciclo de conversión del efectivo equivale al tiempo promedio que una unidad monetaria está dedicada o invertida en activo circulante.

En el capítulo 3 se realizó el cálculo de los periodos correspondientes a la edad promedio del inventario, el plazo promedio de cobro y el plazo promedio de pago necesarios para realizar el cálculo del ciclo de conversión del efectivo para la empresa DISPALS mismo que se muestra en la tabla 4.1.

Tabla N° 4.1: Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo para la empresa DISPALS

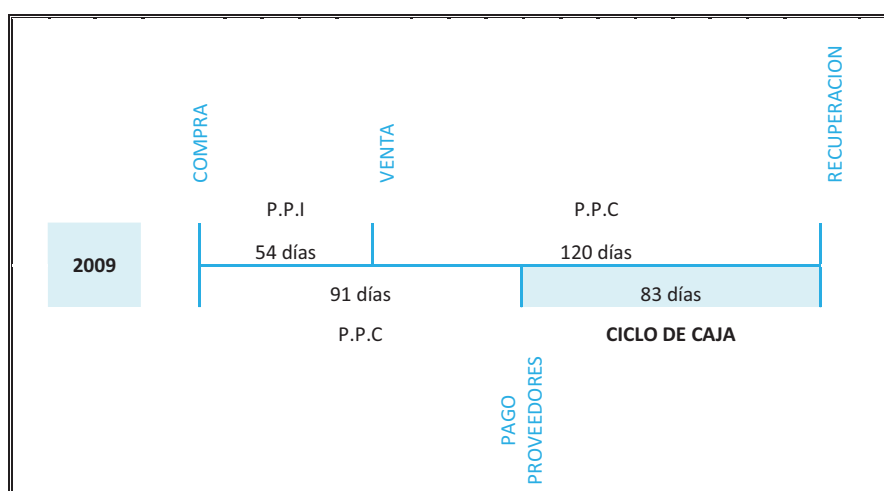
	2009	2010	2011
Edad Promedio del Inventario	54	65	71
Plazo Promedio de Cobros	120	126	120
Plazo Promedio de Pagos	91	78	95
Ciclo de Conversión del Efectivo	83	113	96

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Según el Figura N° 4.2, para el año 2009, DISPALS tarda 54 días en vender sus inventarios, tarda en promedio 120 días en recuperar las cuentas por cobrar y en promedio les pagan a sus proveedores en 91 días, lo que da como resultado un ciclo de conversión del efectivo de 83 días.

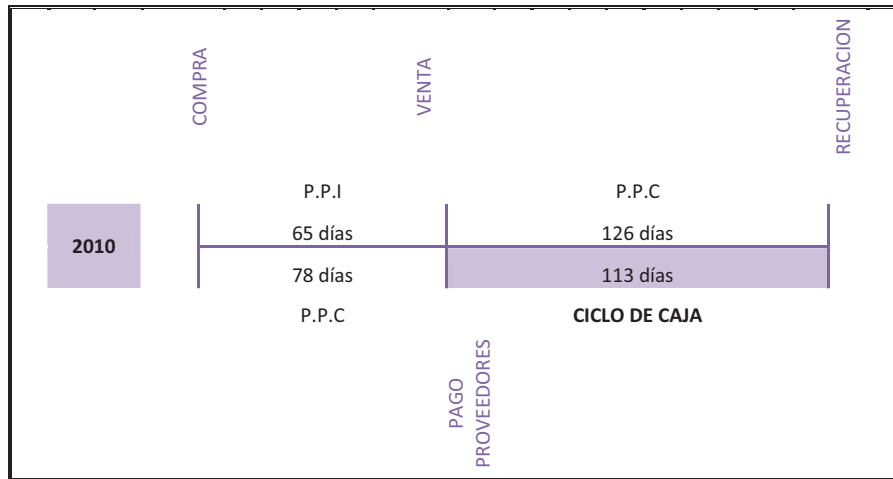
Figura N° 4.2: Ciclo de Conversión del Efectivo año 2009



Elaborado por: Sandra Larco S.

Para el año 2010 (Figura N° 4.3) el ciclo de conversión del efectivo aumenta significativamente a 113 días, esto debido a que DISPALS tarda 65 días en vender sus inventarios, tarda en promedio 120 días en recuperar las cuentas por cobrar y en promedio les pagan a sus proveedores en 78 días.

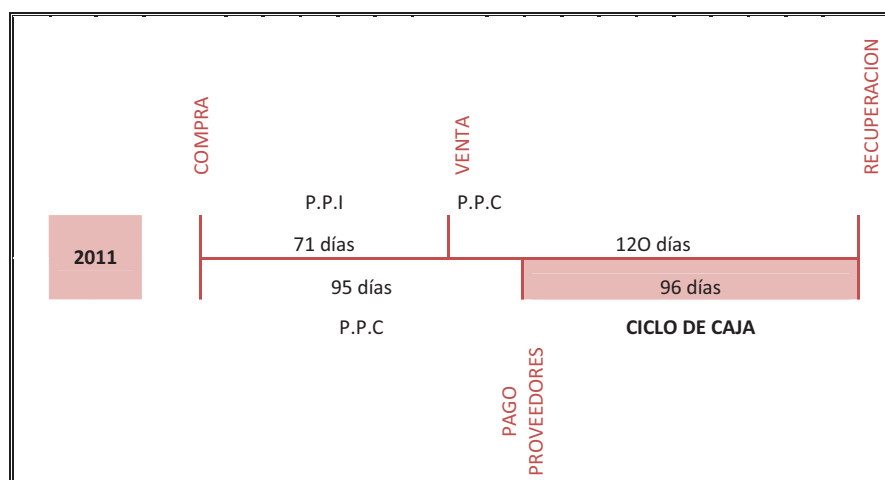
Figura N° 4.3: Ciclo de Conversión del Efectivo año 2010



Elaborado por: Sandra Larco S.

Para el año 2011 el ciclo de conversión del efectivo disminuye con relación al año 2010 ubicándose en 96 días, esta debido a que DISPALS tarda 71 días en vender sus inventarios, tarda en promedio 126 días en recuperar las cuentas por cobrar y en promedio les pagan a sus proveedores en 95 días.

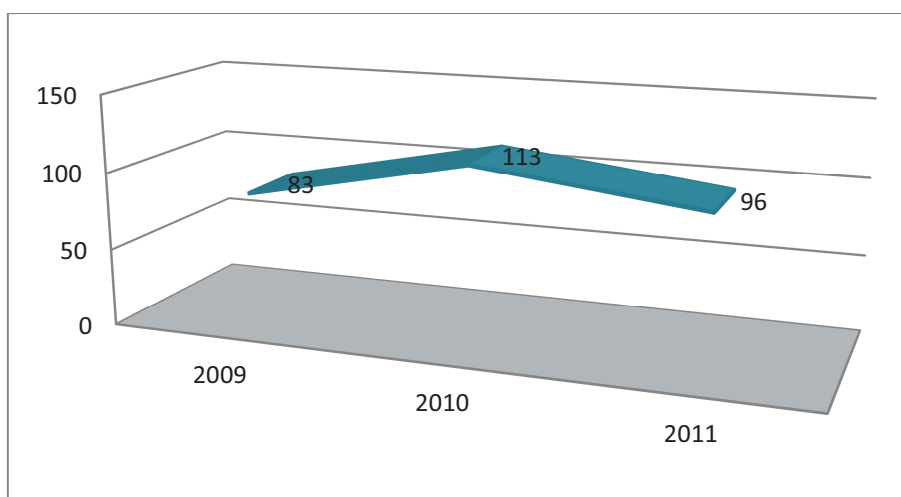
Figura N° 4.4: Ciclo de Conversión del Efectivo año 2011



Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se puede observar en el Figura N° 4.5 la tendencia que mantiene el ciclo de conversión del efectivo no es simétrica, pues entre el año 2009 y 2010 la tendencia es creciente, esto debido a que las ventas disminuyeron haciendo e ciclo de conversión del efectivo mas lento, entre el año 2010 y 2011 la tendencia va hacia la baja en donde el ciclo de conversión del efectivo se vuelve un poco más rápido.

Figura N° 4.5: Tendencia del Ciclo de Conversión del Efectivo



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

El resultado en días del ciclo de conversión del efectivo nos da la pauta para determinar la cantidad de dinero que la empresa deberá tener para que no se detenga las operaciones, es decir el efectivo mínimo de operaciones (EMO).

El calculo de efectivo mínimo de operaciones o capital de trabajo se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Efectivo mínimo de operaciones} = \text{Ventas diarias} \times \text{Ciclo de conversión del efectivo}$$

Tabla N° 4.2: Efectivo mínimo de operaciones

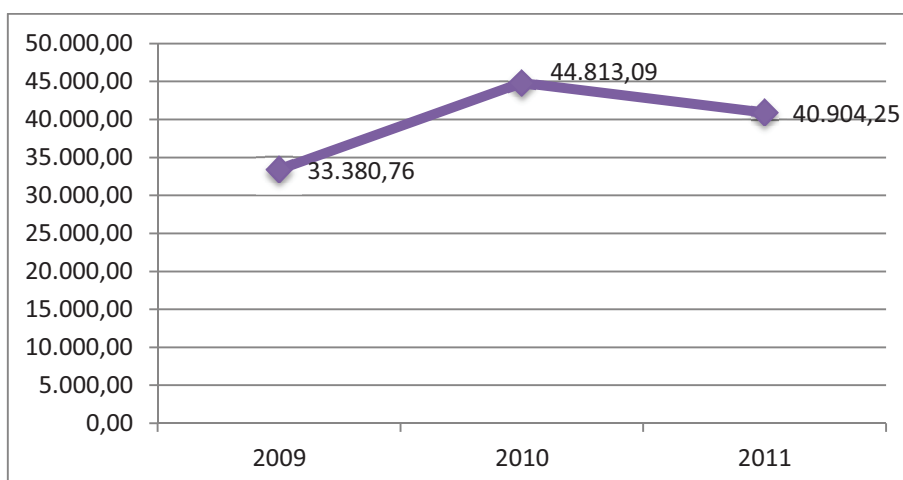
	2009	2010	2011
Ventas Diarias	402,18	396,58	426,09
Ciclo de Conversión del Efectivo	83	113	96
CAPITAL DE TRABAJO	33.380,76	44.813,09	40.904,25

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

El efectivo mínimo que DISPALS necesita para operar varía entre un año y otro, en el año 2009 es de 33.380,76, en el año 2010 es de 44.813,09 y en el año 2011 es de 40.904,25 como muestra la tabla N° 4.2.

Figura N° 4.6: Tendencia del Efectivo Mínimo de Operaciones



Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

La tendencia del efectivo mínimo de operaciones no es lineal, como se puede observar en el Figura N° 4.6, se puede evidenciar que entre el año 2009 y 2010 la tendencia va hacia el alza, y entre el año 2010 y 2011 la tendencia va hacia la baja, la meta de la administración del efectivo es operar con un mínimo de dinero efectivo, que permita a la empresa cumplir con los pagos programados y proporcionar un margen de seguridad para los pagos no previstos.

Para hacer la empresa más eficiente los requerimientos de capital de trabajo serian menores es por esto que se debe buscar alternativas que aceleren su ciclo operativo, es decir, reducir la edad promedio del inventario y el plazo promedio de cobros.

A continuación se estudiara las cuentas que pertenecen al capital de trabajo y se establecerá estrategias que permitan una administración adecuada de cada una de ellas obteniendo así la maximización de utilidades y optimización en el uso de recursos.

4.1.2. Administración de inventarios

Se define como inventario al conjunto de mercancías o artículos que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura. El inventario tiene como propósito fundamental que es proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento.

El inventario forma parte del grupo de activos circulantes, es uno de los activos más grandes existentes en una empresa comercial como es el caso de DISPALS, esta cuenta

aparece reflejada tanto en el Estado de Situación Financiera como en el estado de resultados.

La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes (mercancías o artículos) al momento de requerir su venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

“El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen: Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos”. (Mujica, 2008)

Ambos aspectos son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda, pero también se aumenta la inversión.

Como se ha venido mencionando anteriormente DISPALS es una empresa comercial cuyo nivel de inventarios es determinante para las operaciones diarias de la empresa.

En la actualidad DISPALS maneja una amplia gama de productos para la satisfacción de sus clientes como se pudo observar en la tabla N° 4.1 la edad promedio del inventario se ha ido incrementado entre un año y otro. En el año 2011 se presenta la rotación mas lenta

desde que DISPALS lleva registros contables, su inventario tarda 71 días en convertirse en efectivo o cuentas por cobrar.

Para el control de inventarios DISPALS maneja un sistema llamado “ARIES PLUS” el mismo que al facturar las ventas diarias realiza el descargo de inventarios, este sistema tiene una deficiencia no indica cuando el inventario esta pronto a terminarse, es por esto que en muchas ocasiones el producto se agota y no se hace una reposición inmediata.

4.1.2.1. Estrategias para la administración del inventario

Como se ha venido mencionando anteriormente, el objetivo de la administración de inventarios, es tratar de equilibrar la inversión en inventarios y la demanda real del producto o servicio ofertado, de manera que se satisfagan de forma eficiente, las necesidades tanto a nivel empresarial como de los clientes. Para lograr este objetivo existen varias técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. A continuación se considerara brevemente las técnicas mas usadas.

“El sistema ABC.- Técnica de administración de inventarios que divide al inventario en tres grupos, A, B y C, en orden descendiente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión en dólares realizada por cada uno. Técnica que se aplicara como modelo de administración para DISPALS.

Modelo de la cantidad económica de pedido (CEP).- Técnica de administración de inventarios para determinar el tamaño óptimo del pedido del articulo, que es el tamaño que disminuye al mínimo el total de sus costos de pedido y costos de mantenimiento.

Sistema justo a tiempo (JIT).- Técnica de administración de inventario que disminuye al mínimo la inversión en inventario haciendo que los materiales lleguen justo en el momento en que se requieren para la producción.”(Gitman, 2007, p.519-522)

Tomando en cuenta que DISPALS es una empresa comercial que mantiene una amplia gama de productos como modelo para la administración de inventarios se utilizara el sistema ABC que consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

DISPALS posee una amplia gama de productos que se pueden clasificar de acuerdo a la tabla N° 4.3, este método permitirá a la empresa mantener controlado sus inventarios en base a la inversión realizada en cada grupo.

Tabla N° 4.3:Sistema ABC planteado para DISPALS

Categoría	Inversión	Costo Total	Total Artículos	Ejemplo
GRUPO A	Alta	75% al 80%	15%	Mesas de Dibujo Pizarrones de tiza líquida
GRUPO B	Moderada	15% al 25%	30%	Mouse Teclado Flash Memory
GRUPO C	Baja	5%	55%	Lápices Esferos Cuadernos

Elaborado por: Sandra Larco S.

El grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo, en la tabla N° 4.4 se detalla la frecuencia con la que se DISPALS debe realizar un control a través de conteos físicos.

Tabla N° 4.4: Frecuencia de conteos físicos del inventario por grupo

Clasificación	Frecuencia de conteos físicos
Grupo A	Diaria – Semanal
Grupo B	Semanal - Mensual
Grupo C	Mensual – Trimestral

Elaborado por: Sandra Larco S.

Los artículos del grupo A reciben la supervisión mas intensa debido a la enorme inversión en dólares. Este grupo mantiene un registro de artículos del grupo en un sistema de inventario que permite la verificación diaria o semanal del nivel de inventario de cada grupo. Los artículos del grupo B reciben un control frecuente a través de verificaciones periódicas, pueden ser semanales hasta mensuales de los niveles del inventario. Los artículos del grupo C se supervisan en menor cantidad en este grupo se pueden realizar conteos mensuales o trimestrales a pesar de que representan la mayor cantidad del inventario son de menor valor y por tanto la inversión en ellos fue menor.

Además del método ABC como modelo para la administración del Inventario se puede seguir otras estrategias que permitan, maximizar la eficiencia de las unidades de compras y minimizar la inversión en inventarios entre estas para DISPALS se pueden mencionar las siguientes:

- ⊕ Identificar los costos que implica comprar y manejar el inventario para determinar en que punto se reducen al mínimo sus costos.
- ⊕ Reducir al máximo la inversión de inventarios teniendo en cuenta las proyecciones de ventas y costo de ventas, cuidando siempre de no sufrir pérdidas en ventas por escasez del producto.
- ⊕ Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de los proveedores.
- ⊕ Negociar con los proveedores descuentos por pronto pago o descuentos por la cantidad a comprar lo que permita una reducción en los precios haciendo más competitiva a la empresa dentro del entorno.
- ⊕ A través de la experiencia determinar el ritmo de consumo de las principales líneas de productos de manera que siempre se mantenga un stock que permita cubrir la demanda.
- ⊕ En el caso de productos de lenta rotación se puede realizar un mix de productos que permitan la salida de los mismos en menor tiempo, por ejemplo con la compra de una pizarra de tiza líquida se pueden incluir los marcadores y el borrador que haga tentativa su compra.
- ⊕ Determinar el tiempo de respuesta del proveedor, lo que permita conocer cuanto tardara el abastecimiento de mercadería en caso de escases del producto.
- ⊕ Conocer el carácter perecedero de los artículos lo que determinara el tiempo máximo que puede permanecer el inventario en bodega, de esta manera se evitara los productos deteriorados u obsoletos para la venta.
- ⊕ Manejar un adecuado control interno que permita proteger los inventarios tomando en cuenta que los mismos son el aparato circulatorio de la empresa.

4.1.3. Administración de las cuentas por cobrar

“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo” (Moreno, 2003, p. 50)

Las cuentas por cobrar tienen por objeto estimular las ventas, ganar clientes y aumentar las utilidades pues se tiende a considerar a las cuentas por cobrar como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Uno de los principales problemas en el adecuado manejo de las finanzas de una empresa es el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan mas perdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.

DISPALS utiliza las cuentas por cobrar como una técnica de marketing pues al otorgar crédito a sus clientes las ventas aumentan y crea cierta ventaja ante la competencia, la empresa maneja políticas de crédito directas, es decir, el cliente adquiere la deuda con la

empresa y esta la que se encarga de recuperar los montos crédito ya sea en efectivo o cheque, la empresa no acepta tarjetas de crédito o de débito como una fuente de financiamiento.

La empresa brinda plazos de crédito que van desde los 30 a 90 días, dependiendo el cliente y el monto de crédito, esta decisión no sigue una política o condiciones definidas. Es importante mencionar que a pesar de que la empresa otorga un plazo máximo de crédito de 90 días, la recuperación de la cartera en el año 2011 es en promedio de 120 días, lo que muestra una gestión de cobro ineficiente.

Existen una gran cantidad de consumidores tanto al por mayor como por menor lo que hace que la inversión en cuentas por cobrar sea bastante importante por tal motivo es indispensable manejar un adecuado control de esta cuenta, a continuación se propone un modelo para la administración de las cuentas por cobrar.

4.1.3.1. Estrategias para la administración de cuentas por cobrar.

La administración de las cuentas por cobrar tiene como principal objetivo cobrar las cuentas lo más rápido posible sin perder ventas debido a técnicas agresivas de cobranza, para lograr esta meta la empresa debe tomar en cuenta 1) las políticas de financiamiento, 2) la evaluación del crédito, 3) el seguimiento de las cuentas y 4) las técnicas de cobro.

4.1.3.1.1. Políticas de financiamiento

Las políticas de crédito buscan elaborar normas de concesión de crédito a los clientes, tomando en cuenta plazos y montos de crédito. Como se menciono anteriormente DISPALS no posee políticas de financiamiento claras.

DISPALS debe otorgar financiamiento a sus clientes dependiendo de los montos de compra, la frecuencia con la que realizan sus compras y adicionalmente se debe solicitar un documento que acredite su obligación con la empresa. La tabla N° 4.5 muestra las políticas que va a implementadas la empresa.

Tabla N° 4.5: Plazos de crédito según el monto de venta en efectivo

MONTO	PLAZO
\$ 150 o menos	Contado
\$ 151 a \$ 500	15 días
\$ 501 a \$ 750	30 días
\$ 750 a \$ 1.000	45 días
\$ 1.001 a \$ 1.500	60 días
Mayor a \$1.501	90 días, previa autorización de la Gerencia

Elaborado por: Sandra Larco S.

Como políticas de crédito la empresa puede usar las tarjetas de crédito que son consideradas como un “instrumento financiero, representado por un plástico con cinta magnética o con un microchip, mediante el cual el banco concede a sus clientes una línea de crédito en cuenta corriente por una cierta cantidad conocida como límite de crédito.”(Vidaurri, 2006, p. 156)

En la actualidad, las tarjetas de crédito han jugado un rol crucial al aportar al desarrollo de las economías de los países; en la medida en que los consumidores llegan a tener mayores facilidades para la adquisición de bienes y servicios, igualmente va creciendo la demanda en los distintos sectores del mercado.

La competencia maneja gran parte de su financiamiento con tarjetas de crédito haciendo que tengan una importante ventaja se puede decir que es un hecho el que de una y otra forma las tarjetas de crédito son uno de los instrumentos más eficientes para la agilización de la dinámica comercial; ya que se han constituido en un elemento casi indispensable para el manejo de todo tipo de operaciones comerciales.

4.1.3.1.2. Evaluación del crédito

La evaluación del crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de ésta para extender crédito a un cliente

Evaluar la capacidad crediticia del cliente es trascendental, pues de ello dependerá la recuperación de la cartera, para esto la empresa deberá seguir los siguientes pasos:

- ⊕ Recopilar la información sobre los solicitantes
- ⊕ Analizar la información recopilada
- ⊕ Tomar la decisión crediticia

Recopilar información sobre los solicitantes

Una forma sencilla de recopilar información sobre los solicitantes es a través de un formulario de solicitud de crédito (Anexo N° 3), en el que se compilará información suficiente y veras sobre el solicitante, su negocio, referencias comerciales y referencias bancarias que permitirán tener una idea de su cumplimiento y capacidad de pago.

Analizar la información recopilada

Una vez recopilada la información es necesario confirmar los datos obtenidos, corroborar la información y comprobar la veracidad de la misma. Para esto se puede usar la técnica denominada cinco “C” del crédito, esta proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Las cinco “C” son:

- 1. Carácter:** Se refiere a las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder al crédito otorgado por la empresa. En este punto es indispensable evaluar el historial del solicitante para cumplir con las obligaciones pasadas, esto marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos. En este punto se puede usar las referencias de la solicitud de crédito o contratar los servicios del buro de crédito.
- 2. Capacidad:** Se refiere a la facultad o aptitud del solicitante para rembolsar el crédito solicitado. Los datos acerca de la misma provienen fundamentalmente de la información financiera del cliente potencial, y en particular de sus ingresos y gastos periódicos.

- 3. Capital:** Se refiere a un análisis de los Estados Financieros del cliente lo que permitirá conocer completamente las posibilidades de pago, el flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento.
- 4. Colateral:** Se refiere a todos aquellos elementos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito, es decir, las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que la empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple los pagos.
- 5. Condiciones:** Se refiere a los factores externos en el que se desarrolla el negocio, se debe tomar en cuenta que el cliente no tiene ningún control sobre estos factores, pero las condiciones a nivel nacional pueden ofrecer una perspectiva útil.

El análisis de crédito implica el conocimiento detallado de una amplia gama de elementos, todos ellos pueden tener un mayor o menor valor dependiendo de el tipo de crédito a otorgar, el mercado en el que se desarrolla el cliente, el monto del crédito y otros elementos. Lo cierto es que cada uno de los 5 elementos mencionados tiene una gran importancia, por lo que no se puede centrar la decisión en uno de ellos.

Tomar la decisión crediticia

La decisión crediticia no se limita únicamente al otorgamiento o no del crédito si no a las condiciones en las que se efectuará el mismo, las cuales serán establecidas según la información recopilada. 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 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.


4.1.3.1.3. Seguimiento de Cuentas

El seguimiento de cuentas es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa que permite determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, el seguimiento de las cuentas advertirá a la empresa del problema.

Para realizar el seguimiento de las cuentas se deben seguir las siguientes políticas:

- ⊕ Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta semanalmente sean estos por correo o mediante e-mail.
- ⊕ Llevar un Libro de Cobranzas o planilla de cobros. (Figura N° 4.7)

Figura N° 4.7: Planilla de Cobros

 PLANILLA DE COBROS							
CÓD	CLIENTE	FACTURA		COBRANZA			OBSERVACIÓN
		Nro.	VALOR	EFFECTIVO	CHEQUE	Nro. COMPROBANTE O CHEQUE	

Elaborado por: Sandra Larco S.

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

(Figura N° 4.8)

Figura N° 4.8: Planilla de Antigüedad de Saldos

 PLANILLA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS								
COD.	NOMBRE	SALDO	15 DÍAS	30 DÍAS	45 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS	MAYOR A 90 DÍAS

Elaborado por: Sandra Larco S.

- ✦ Se debe crear la cuenta de provisiones que es el reconocimiento de las deudas de difícil cobro, aquellas que se consideran que no será posible recuperarlas, por tanto constituyen un gasto para la empresa, que entrará a disminuir la utilidad de la misma.

4.1.3.1.4. Técnicas de Cobro

Con el fin de recuperar la cartera se emplean diversas técnicas de cobro, que varían desde cartas hasta acciones legales. A medida que una cuenta se vence cada vez más, el esfuerzo de cobro es mayor. Las técnicas populares de cobro son:

- ✦ **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 segunda carta más exigente.
- ✦ **Llamadas telefónicas:** si las cartas no tienen éxito, el siguiente paso son las llamadas telefónicas al cliente para solicitar 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.
- ✦ **Visitas personales:** la empresa envía un vendedor o una persona de cobranza que confronte al cliente. El pago se puede realizar en el sitio con una planilla de cobro.
- ✦ **Agencias de Cobro:** la empresa puede entregar su cartera de clientes a una agencia de cobros para que esta realice los trámites necesarios para su recaudación.

Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos lo que puede generar que la empresa recupere la cuenta por cobrar pero en un porcentaje mucho menor.

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

4.1.4. Administración de las cuentas por pagar

“Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transiciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.”(Moreno, 2003, p.172)

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para la empresa, la empresa acuerda cancelar al proveedor el monto requerido según las condiciones de crédito establecidas por el mismo, ahora la empresa es el cliente de los proveedores, lo que significa que pasará por una evaluación similar a la que se hizo a los clientes.

La administración de las cuentas por pagar tiene por objeto pagar sus obligaciones con los proveedores lo más tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas por el proveedor.

DISPALS maneja una amplia gama de proveedores los mismos que brindan un plazo de crédito de entre 30 y 120 días, el plazo promedio de pago en el año 2011 es de 95 días, es decir, el tiempo que transcurre entre la compra del inventario y el pago a proveedores, es importante resaltar que el tiempo promedio de pago es menor al tiempo promedio de cobro lo que puede generar un problema de liquidez, motivo por el cual se plantea el siguiente modelo para la administración de las cuentas por pagar.

4.1.4.1. Estrategias para la administración de cuentas por pagar.


Plantear un modelo para la administración de cuentas por pagar tiene como objetivo el elevar el máximo financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y cancelar las cuentas lo más tarde posibles sin afectar el historial crediticio de la empresa.

Debido a la inexistencia de políticas se propone las siguientes:

- ✦ La empresa mediante llamada telefónica o vía mail debe cotejar los saldos de cuentas por pagar según información de la compañía y de los proveedores para analizarlos y solucionar inconvenientes en el caso de existir.
- ✦ Llevar un registro o una planilla de los saldos pendientes de pago a proveedores.

(Figura N° 4.9).

Figura N° 4.9: Planilla de Saldos pendientes de Pago

 PLANILLA DE SALDOS PENDIENTES DE PAGO							
COD.	PROVEEDOR	COMPROBANTE			ANTICIPOS	SALDO	OBSERVACIONES
		Nro.	FECHA DE VENCIMIENTO	VALOR			

Elaborado por: Sandra Larco S.

- ⊕ La empresa puede acceder al servicio que ofrece el banco de cash management este es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de la Empresa, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de la cuantas, para esto es imprescindible que el proveedor mantenga una cuenta en el mismo banco.
- ⊕ La empresa debe aprovechar los descuentos por pronto pago o pago anticipado, éstas son medidas que no tienen costo para la empresa y permiten obtener mayor confiabilidad ante los proveedores, además de representar un costo de oportunidad en el caso de que el descuento sea mayor.
- ⊕ Los pagos se realizarán únicamente con chequeras de la empresa, en ningún motivo se utilizarán cheques personales.

- ⊕ Al realizar los desembolsos por la cancelación de créditos se registrara un comprobante de egreso numerado. (Figura N° 4.10)

Figura N° 4.10: Comprobante de Egreso

COMPROBANTE DE EGRESO Nro.			
CÓDIGO	CONCEPTO	VALOR	
CHEQUE		FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO	
BANCO			
FECHA			
ELABORADO	REVISADO	APROBADO	CONTABILIZADO

Elaborado por: Sandra Larco S.

- ⊕ Establecer día y hora de pago a proveedores, cada uno tendrá conocimiento de ello y no podrá cambiarse la condición, de hacerlo o de incumplirla el proveedor debe esperar la próxima fecha para recibir el pago.
- ⊕ La empresa debe negociar nuevos plazos de crédito que se extiendan a 120 días.
- ⊕ En el caso de que un proveedor incumpla con las condiciones de crédito especificadas en el contrato se terminarán las relaciones comerciales con el mismo.
- ⊕ Si la mercadería entregada por los proveedores no cumple con las características solicitadas realizar la devolución respectiva.

⊕ La empresa debe realizar una provisión cuando existe incertidumbre acerca del vencimiento o del monto de los desembolsos futuros necesarios para su liquidación. Debe reconocerse una provisión cuando se den las siguientes condiciones:

- a) La entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o implícita) como resultado de un hecho pasado,
- b) Es probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos, que impliquen beneficios económicos para liquidar tal obligación; y
- c) Puede hacerse una estimación fiable del monto de la obligación.

De no cumplirse las tres condiciones indicadas, la entidad no debe reconocer la provisión.

4.2. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento constituyen la forma en que una empresa puede reunir fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

Existen dos estrategias de financiamiento temporal que son:

Estrategia agresiva de financiamiento: El enfoque dinámico, compensatorio o agresivo supone que la empresa debe financiar sus requerimientos a corto plazo con fondos a corto plazo y las necesidades a largo plazo con financiamiento a largo plazo. Las variaciones temporales de los requerimientos de fondos de la empresa se obtienen a partir de fuentes de fondo a corto plazo en tanto que las necesidades de financiamiento permanente provienen de fondos a largo plazo.

De acuerdo a esta estrategia la empresa tendría un capital de trabajo neto con un importe igual a la parte de Activo circulante financiada mediante fondos a largo plazo. Esta estrategia se caracteriza por sus bajos costos trayendo como consecuencia alta rentabilidad y un mayor riesgo. Se puede considerar más agresivo si parte de sus activos fijos son financiados con pasivos circulantes.

Estrategia conservadora de financiamiento: La Estrategia de financiamiento conservadora se fundamenta en que todos los requerimientos van a ser financiados con fondos a Largo Plazo y se van a emplear los fondos a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado de dinero. Todo esto trae como consecuencia que sea mas costoso ya que mantienen solicitudes de fondos durante todo el año, sin que sea necesario, pero tiene como ventaja ser una estrategia menos arriesgada ya que el Capital de Trabajo seria máximo. Parte de los excedentes del efectivo serian invertidos en valores negociables con el fin de venderlos en los momentos en que se los necesite.

DISPALS como estrategia de financiamiento temporal utiliza la estrategia agresiva pues dentro de la estructura de financiamiento (Figura N° 4.11) se puede observar que la empresa maneja un 44% de su financiamiento a corto plazo, lo que expone a la empresa al riesgo de iliquidez, es decir, que la empresa no sea capaz de obtener los fondos necesarios para cubrir sus necesidades máximas temporales.

Es importante mencionar que DISPALS tiene mayor cantidad de deuda a corto plazo pero como fuente de este financiamiento mantiene a los proveedores quienes pactan un plazo de crédito y no genera un costo mayor al de la deuda, además para deudas de mayor cantidad

utiliza como fuente a las instituciones financieras quienes otorgan crédito a la empresa sin mayor dificultad ya que maneja un buen historial crediticio.

Figura N° 4.11: Estructura de Financiamiento de DISPALS



Fuente: Estados Financieros DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

4.2.1. Estrategias a aplicarse para las obligaciones financieras

- ⊕ Las inversiones a largo plazo deben ser financiadas con créditos a largo plazo o en su defecto con capital propio, nunca se deberá utilizar circulante para financiar inversiones a largo plazo ya que provocaría falta de liquidez.
- ⊕ El endeudamiento financiero debe ser menor a la posibilidad de pago que tiene la empresa.
- ⊕ Los créditos deben ser oportunos y suficientes, con el menor costo posible con el fin de cubrir la necesidad por el cual fueron solicitados.

4.3. Planificación Presupuestaria

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, pues implica tomar decisiones; y orientar a todos los miembros de las diferentes áreas en el entendimiento, y en la ejecución de los planes para alcanzar los objetivos.

El proceso presupuestario se basa en las decisiones de tipo gerencial, las cuales no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permitan anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de una empresa.

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

4.3.1. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de venta es una estimación que tiene como prioridad determinar el nivel de ventas reales y proyectadas de una empresa establecido para un límite de tiempo. Así también constituye el núcleo fundamental del presupuesto ya que de él dependen todos los demás presupuestos tanto operativos como financieros y es el punto de partida para el presupuesto de inversiones de capital.

DISPALS es una empresa dedicada a la comercialización y venta de productos en este sentido el presupuesto de las ventas juega un papel muy importante pues las

ventas constituyen la principal fuente de fondos de una empresa y del cual va a depender los demás presupuestos.

Para la elaboración del presupuesto de ventas se realizara en base al comportamiento histórico que se evidencia en la tabla N° 4.6 para lo cual se ha realizado un promedio de los tres años comprendidos entre el 2009 y 2011.

Tabla N° 4.6: Variación de las Ventas (2009-2011)

2009	2010	2011
8,22%	- 1,39%	7,44%

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Es por ello que para poder proyectar y elaborar los presupuestos de ventas se ha considerado un crecimiento del 5% por año. Es así que en la tabla N° 4.7 se muestra el parámetro de variación y el presupuesto estimado para el periodo 2012 al 2014.

Tabla N° 4.7: Presupuesto de Ventas (2012-2014)

2012	2013	2014
164.128,28	175.617,26	187.910,47

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

4.3.2. Presupuesto de Compras

El presupuesto de compras implica determinar el número de unidades que se debe adquirir para hacer frente al consumo durante determinado periodo.

Los objetivos de este presupuesto se refieren básicamente:

- a) Garantizar el abastecimiento oportuno de artículos de consumo e inventarios para su venta.
- b) Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluiría el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen y, en su caso, rebajas sobre compras.
- c) Evitar en lo posible la sobreinversión en inventarios.

Para la elaboración del presupuesto del Costo de ventas se ha tomado en cuenta el comportamiento histórico de dicha cuenta en relación a las ventas, misma que se puede observar en la tabla N° 4.8.

Tabla N° 4.8: Variación del Costo de Ventas (2009-2011)

	2009	2010	2011
Ventas	144.784,00	142.767,36	153.390,92
Costo de ventas	101.348,80	99.937,15	102.373,64
Porcentaje	70%	70%	68%

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

Por el comportamiento del costo de ventas en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2011 se ha tomado como referencia para la proyección un 70% del costo de ventas en relación a las ventas proyectadas como muestra la tabla N° 4.9.

Tabla N° 4.9: Presupuesto del Costo de Ventas (2012-2014)

	2012	2013	2014
Ventas	164.128,28	175.617,26	187.910,47
Porcentaje	70%	70%	70%
Costo de Ventas	114.889,80	122.932,09	131.537,33

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

4.3.3. Presupuesto de Gastos

La información final que sirve como complemento al plan de utilidades es el presupuesto de gastos operacionales tradicionalmente conocido como gastos de administración, ventas y financieros. Como es bien conocido, los gastos de ventas deben presentarse conjuntamente con el plan de ventas. Los denominados gastos administrativos incluyen toda una serie de erogaciones que sin ser producción ni distribución son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Por la tendencia de restricción y como modelo de gestión financiera se considera un aumento del 3% en los gastos operacionales para la empresa, como muestra la tabla N° 4.10.

Tabla N° 4.10: Presupuesto de Gastos (2012-2014)

	2012	2013	2014
Gastos	42.638,50	43.917,65	45.235,18

Fuente: DISPALS

Elaborado por: Sandra Larco S.

4.3.4. Proyección de los Estados Financieros

La proyección de estados financieros, es uno de los pilares fundamentales de la planeación financiera de la empresa. Los estados proforma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance proforma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

Para construir estados financieros pro-forma se deben definir políticas, metas y parámetros que se pueden basar en los estados financieros históricos, en la observación del entorno económico y en la estimación de costos de operación con base en los estados financieros históricos.

El objetivo de la elaboración de los Estados Financieros proyectados es visualizar de una manera general la situación de la empresa en un futuro respecto de sus activos, pasivos y patrimonio, de manera que los miembros de la empresa puedan contar con fundamentos que les facilite la toma de decisiones, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía.

4.3.4.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados se proyecta con la finalidad de suministrar información de los ingresos y costos esperados por la empresa para los siguientes años. Para la proyección del Estado de Resultados se ha tomado en cuenta tres escenarios que se elaboraran a continuación:

Escenario Conservador

Los aspectos que se deben tomar en cuenta dentro de este estado son las ventas, costo de ventas, gastos administrativos y gastos de ventas para los cuales se ha determinado el siguiente comportamiento (Tabla N° 4.11):

- ⊕ Las ventas se proyectaron a partir de los datos históricos del año 2010 y 2011 donde se evidencio un aumento del 7% de un año a otro, se partió de este comportamiento y se lo mantuvo en este rango de crecimiento para los años 2012, 2013 y 2014
- ⊕ El costo de ventas se calcula a partir de las ventas proyectadas en una proporción del 70% cuyo dato se fijo por el porcentaje que represento los datos históricos del año 2009 y 2010 en donde el costo de ventas represente el 68% y 70% respectivamente.
- ⊕ Los gastos tendrán un incremento no mayor al 3% para los siguientes tres años, tomando en cuenta variables macroeconómicas.
- ⊕ Para la provisiones finales se ha tomado en cuenta el 15 % en la participación a trabajadores y de acuerdo al SRI como ente de control tributario se ha establecido la reducción de un punto porcentual por lo que la tarifa impositiva para el 2011 será

del 24% sobre su base imponible, para el año 2012 la tarifa del impuesto será del 23% y para el año 2013 en adelante el impuesto será del 22%. Reduciendo en 3 puntos porcentuales el impuesto a la renta.

Tabla N° 4.11: DISPALS Estado de Resultados Proyectado (Escenario Conservador)

2012 – 2014

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	REAL		PRESUPUESTADO		
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	142.767,36	153.390,92	164.128,28	175.617,26	187.910,47
COSTO DE VENTAS	(99.937,15)	(102.373,64)	(114.889,80)	(122.932,09)	(131.537,33)
UTILIDAD BRUTA	42.830,21	51.017,28	49.238,49	52.685,18	56.373,14
GASTOS OPERACIONALES					
Gasto de Ventas	(19.008,00)	(21.024,00)	(21.654,72)	(22.304,36)	(22.973,49)
Gasto de Administración	(18.016,80)	(20.372,60)	(20.983,78)	(21.613,29)	(22.261,69)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(37.024,80)	(41.396,60)	(42.638,50)	(43.917,65)	(45.235,18)
UTILIDAD OPERACIONAL	5.805,41	9.620,68	6.599,99	8.767,53	11.137,96
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos Extraordinarios	2.052,37	2.462,84	2.585,98	2.715,28	2.851,05
Utilidad Ventas de Activos	3.240,67	3.420,00	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.293,04	5.882,84	2.585,98	2.715,28	2.851,05
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos Financieros	(1.799,51)	(1.915,73)	(1.896,57)	(1.877,61)	(1.858,83)
Otros Gastos	(1.961,47)	(2.088,15)	(1.896,57)	(1.877,61)	(1.858,83)
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	(3.760,98)	(4.003,88)	(3.793,15)	(3.755,21)	(3.717,66)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	7.337,47	11.499,64	5.392,82	7.727,59	10.271,34
PROVISIONES FINALES					
Participación trabajadores	1.100,62	1.724,95	808,92	1.159,14	1.540,70
Impuesto a la Renta	1.559,21	2.345,93	1.054,30	1.445,06	1.920,74
TOTAL PROVISIONES FINALES	2.659,83	4.070,87	1.863,22	2.604,20	3.461,44
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.677,64	7.428,77	3.529,60	5.123,39	6.809,90

Elaborado por: Sandra Larco S.

Escenario Pesimista

Para elaborar el presupuesto es este escenario se ha tomado en cuenta el siguiente comportamiento (Tabla N° 4.12):

- ✦ Se ha considerado que las ventas van a tener un crecimiento de apenas el 2% entre un año y el otro, cifra por debajo del comportamiento de ventas entre los años 2010 y 2011.
- ✦ Por la disminución que sufren las ventas, el costo de ventas reduce de la misma forma pero no es inferior al 70% de las ventas por el comportamiento histórico que presenta la empresa.
- ✦ Los gastos tendrán un incremento no mayor al 3% para los siguientes tres años.
- ✦ Para la provisiones finales se ha tomado en cuenta el 15 % en la participación a trabajadores y de acuerdo al SRI como ente de control tributario se ha establecido la reducción de un punto porcentual por lo que la tarifa impositiva para el 2011 será del 24% sobre su base imponible, para el año 2012 la tarifa del impuesto será del 23% y para el año 2013 en adelante el impuesto será del 22%. Reduciendo en 3 puntos porcentuales el impuesto a la renta.

Tabla N° 4.12: DISPALS Estado de Resultados Projectado (Escenario Pesimista)

2012 – 2014

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	REAL		PRESUPUESTADO		
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	142.767,36	153.390,92	156.458,74	159.587,91	162.779,67
COSTO DE VENTAS	(99.937,15)	(102.373,64)	(109.521,12)	(111.711,54)	(113.945,77)
UTILIDAD BRUTA	42.830,21	51.017,28	46.937,62	47.876,37	48.833,90
GASTOS OPERACIONALES					
Gasto de Ventas	(19.008,00)	(21.024,00)	(21.654,72)	(22.304,36)	(22.973,49)
Gasto de Administración	(18.016,80)	(20.372,60)	(20.983,78)	(21.613,29)	(22.261,69)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(37.024,80)	(41.396,60)	(42.638,50)	(43.917,65)	(45.235,18)
UTILIDAD OPERACIONAL	5.805,41	9.620,68	4.299,12	3.958,72	3.598,72
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos Extraordinarios	2.052,37	2.462,84	2.585,98	2.715,28	2.851,05
Utilidad Ventas de Activos	3.240,67	3.420,00	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.293,04	5.882,84	2.585,98	2.715,28	2.851,05
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos Financieros	(1.799,51)	(1.915,73)	(2.011,52)	(2.112,09)	(2.217,70)
Otros Gastos	(1.961,47)	(2.088,15)	(2.011,52)	(2.112,09)	(2.217,70)
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	(3.760,98)	(4.003,88)	(4.023,03)	(4.224,18)	(4.435,39)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	7.337,47	11.499,64	2.862,07	2.449,82	2.014,37
PROVISIONES FINALES					
Participación trabajadores	1.100,62	1.724,95	429,31	367,47	302,16
Impuesto a la Renta	1.559,21	2.345,93	559,54	458,12	376,69
TOTAL PROVISIONES FINALES	2.659,83	4.070,87	988,85	825,59	678,84
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.677,64	7.428,77	1.873,23	1.624,23	1.335,53

Elaborado por: Sandra Larco S.

Escenario Optimista

Para elaborar el presupuesto es este escenario se ha tomado en cuenta el siguiente comportamiento (Tabla N° 4.13):

- ✦ Se ha considerado que las ventas van a tener un crecimiento del 10% entre un año y el otro, cifra por encima del comportamiento de ventas entre los años 2010 y 2011.
- ✦ Por el aumento que sufren las ventas, el costo de ventas va en aumento de la misma forma, de acuerdo al comportamiento histórico que presenta la empresa se mantiene en 70%.
- ✦ Los gastos tendrán un incremento no mayor al 3% para los siguientes tres años.
- ✦ Para la provisiones finales se ha tomado en cuenta el 15 % en la participación a trabajadores y de acuerdo al SRI como ente de control tributario se ha establecido la reducción de un punto porcentual por lo que la tarifa impositiva para el 2011 será del 24% sobre su base imponible, para el año 2012 la tarifa del impuesto será del 23% y para el año 2013 en adelante el impuesto será del 22%. Reduciendo en 3 puntos porcentuales el impuesto a la renta.

Tabla N° 4.13: DISPALS Estado de Resultados Projectado (Escenario Optimista)

2012 – 2014

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	REAL		PRESUPUESTADO		
	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	142.767,36	153.390,92	168.730,01	185.603,01	204.163,31
COSTO DE VENTAS	(99.937,15)	(102.373,64)	(118.111,01)	(129.922,11)	(142.914,32)
UTILIDAD BRUTA	42.830,21	51.017,28	50.619,00	55.680,90	61.248,99
GASTOS OPERACIONALES					
Gasto de Ventas	(19.008,00)	(21.024,00)	(21.654,72)	(22.304,36)	(22.973,49)
Gasto de Administración	(18.016,80)	(20.372,60)	(20.983,78)	(21.613,29)	(22.261,69)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(37.024,80)	(41.396,60)	(42.638,50)	(43.917,65)	(45.235,18)
UTILIDAD OPERACIONAL	5.805,41	9.620,68	7.980,51	11.763,25	16.013,81
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos Extraordinarios	2.052,37	2.462,84	2.585,98	2.715,28	2.851,05
Utilidad Ventas de Activos	3.240,67	3.420,00	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.293,04	5.882,84	2.585,98	2.715,28	2.851,05
GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos Financieros	(1.799,51)	(1.915,73)	(1.896,57)	(1.877,61)	(1.858,83)
Otros Gastos	(1.961,47)	(2.088,15)	(1.896,57)	(1.877,61)	(1.858,83)
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	(3.760,98)	(4.003,88)	(3.793,15)	(3.755,21)	(3.717,66)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	7.337,47	11.499,64	6.773,34	10.723,32	15.147,20
PROVISIONES FINALES					
Participación trabajadores	1.100,62	1.724,95	1.016,00	1.608,50	2.272,08
Impuesto a la Renta	1.559,21	2.345,93	1.324,19	2.005,26	2.832,53
TOTAL PROVISIONES FINALES	2.659,83	4.070,87	2.340,19	3.613,76	5.104,60
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.677,64	7.428,77	4.433,15	7.109,56	10.042,59

Elaborado por: Sandra Larco S.

4.3.4.2. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera pro-forma se prepara con el fin de obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años de la empresa. Al igual que el estado de resultados se elabora el presupuesto en base a tres escenarios que se estudiarán a continuación:

Escenario Conservador

Para la elaboración del Estado de Situación Financiera Proyectado se usó la siguiente metodología:

- ✦ **Efectivo y equivalentes de efectivo:** Como estrategia la empresa mantiene esta cuenta con los recursos únicamente necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Se establecerá las entradas de efectivo considerando los ingresos, los costos y los impuestos que se deben cancelar, así como, los cambios en capital de trabajo provenientes de la proyección del estado de resultados y Estado de Situación Financiera a fin de evaluar la disponibilidad que tendrá DISPALS para cubrir sus obligaciones.
- ✦ **Cuentas por cobrar comerciales:** El comportamiento histórico de esta cuenta muestra un plazo promedio de cobros de 120 días, lo que en la proyección se ha mantenido como indicador fijo.
- ✦ **Otras cuentas por cobrar:** En esta cuenta se registra los anticipos de sueldo a empleados, como estrategia financiera en los últimos años se ha ido reduciendo esta cuenta en un 30% anual, lo que se ha mantenido para la proyección del Estado de Situación Financiera.

- ✦ **Inventario:** Esta es una de las cuentas más importantes para una empresa comercial, por lo que para la proyección se ha mantenido el comportamiento histórico de la edad promedio del inventario que se ubica en 72 días.
- ✦ **Activo fijo depreciable:** La empresa realizó un estudio de sus activos en el que dio de baja varios equipos y puso a la venta otros, lo que permitió adquirir nuevos equipos, desde el año 2011 no se ha modificado esta cuenta por lo que en la proyección únicamente va a disminuir este rubro por la depreciación que sufre en sí la totalidad de activos fijos.
- ✦ **Cuentas por pagar comerciales:** para la empresa este tipo de financiamiento es el más importante ya que no tiene costo y es el más importante dentro de los pasivos de la empresa, para elaborar el presupuesto se tomó en cuenta el comportamiento histórico del índice plazo promedio de cobros que se sitúa en 90 días.
- ✦ **Pasivos a largo plazo:** en este grupo se incluye a los préstamos a entidades financieras y a préstamos adquiridos con los socios como política se ha ido reduciendo este rubro, para la proyección se toma en cuenta una reducción del 20% y 5% anual respectivamente.
- ✦ **Capital social:** El capital social no sufre ningún cambio pues los socios no desean hacer aumento de capital para los próximos años.
- ✦ **Utilidades acumuladas:** como política de la empresa la generación de utilidades se acumula en su totalidad para los próximos años.
- ✦ **Utilidad del Ejercicio:** Se toma el resultado del estado de pérdidas y ganancias de cada ejercicio fiscal.

**Tabla N° 4.14: DISPALS Estado de Situación Financiera Proyectado
(Escenario Conservador) 2012 – 2014**

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	REAL		PRESUPUESTADO		
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes de efectivo	20.047,38	22.256,86	16.984,77	20.534,13	26.497,51
Cuentas por cobrar comerciales	29.561,12	31.903,61	38.296,60	40.977,36	43.845,78
Otras cuentas por cobrar	6.114,05	7.459,14	5.221,40	3.654,98	2.558,49
Inventarios	20.311,45	19.761,82	22.977,96	24.586,42	26.307,47
Total Activos Corrientes	76.034,00	81.381,43	83.480,73	89.752,89	99.209,24
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
Activo Fijo Depreciable	50.914,39	50.572,66	50.572,66	50.572,66	50.572,66
Menos: Depreciación acumulada	(10.789,98)	(12.213,69)	(14.742,32)	(17.270,95)	(19.799,58)
Activo Fijo No Depreciable	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total Activos No Corrientes	50.124,41	48.358,97	45.830,34	43.301,71	40.773,08
TOTAL ACTIVOS	126.158,41	129.740,40	129.311,07	133.054,60	139.982,32
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas por pagar comerciales	20.836,66	22.327,74	22.977,96	24.586,42	26.307,47
Impuestos por pagar	14.357,13	15.564,57	17.121,03	18.833,13	20.716,44
Beneficios Sociales	10.672,36	12.016,87	13.218,56	14.540,41	15.994,45
Otras cuentas por pagar	6.174,27	6.724,76	6.590,26	6.458,46	6.329,29
Total Pasivos Corrientes	52.040,42	56.633,94	59.907,81	64.418,42	69.347,65
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Préstamos por pagar	31.172,57	32.689,28	26.151,42	20.921,14	16.736,91
Préstamos de los socios	21.221,95	13.898,83	13.203,89	12.543,69	11.916,51
Total Pasivos a largo plazo	52.394,52	46.588,11	39.355,31	33.464,83	28.653,42
TOTAL PASIVOS	104.434,94	103.222,05	99.263,12	97.883,25	98.001,07
PATRIMONIO					
Capital Social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Utilidad Acumulada	7.045,83	9.089,58	16.518,35	20.047,95	25.171,35
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	4.677,64	7.428,77	3.529,60	5.123,39	6.809,90
TOTAL PATRIMONIO	21.723,47	26.518,35	30.047,95	35.171,35	41.981,25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	126.158,41	129.740,40	129.311,07	133.054,60	139.982,32

Elaborado por: Sandra Larco S.

Escenario Pesimista

Para la elaboración del Estado de Situación Financiera Proyectado se uso la siguiente metodología:

- ✦ Al reducir las ventas los plazos de crédito son inferiores se ha tomado en cuenta un plazo promedio de cobros no superior a 120 días.
- ✦ Como política restrictiva por la disminución en ventas, el anticipo a empleado se restringe para los próximos años.
- ✦ Los inventarios tienen una rotación inferior, rota únicamente 4 veces en e año, es decir, cada 90 días debido a reducción en las ventas.
- ✦ Al reducir las ventas, la empresa adquiere menos productos por tanto los plazos no supera los 90 días.

**Tabla N° 4.15: DISPALS Estado de Situación Financiera Proyectado
(Escenario Pesimista) 2012 – 2014**

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	REAL		PRESUPUESTADO		
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes de efectivo	20.047,38	22.256,86	13.370,89	19.996,44	19.427,40
Cuentas por cobrar comerciales	29.561,12	31.903,61	36.507,04	27.927,88	28.486,44
Otras cuentas por cobrar	6.114,05	7.459,14	-	-	-
Inventarios	20.311,45	19.761,82	27.380,28	27.927,88	28.486,44
Total Activos Corrientes	76.034,00	81.381,43	77.258,21	75.852,21	76.400,29
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
Activo Fijo Depreciable	50.914,39	50.572,66	50.572,66	50.572,66	50.572,66
Menos: Depreciación acumulada	(10.789,98)	(12.213,69)	(14.742,32)	(17.270,95)	(19.799,58)
Activo Fijo No Depreciable	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total Activos No Corrientes	50.124,41	48.358,97	45.830,34	43.301,71	40.773,08
TOTAL ACTIVOS	126.158,41	129.740,40	123.088,55	119.153,92	117.173,37
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas por pagar comerciales	20.836,66	22.327,74	21.904,22	22.342,31	22.789,15
Impuestos por pagar	14.357,13	15.564,57	16.897,54	17.235,49	17.580,20
Beneficios Sociales	10.672,36	12.016,87	13.218,56	14.540,41	15.994,45
Otras cuentas por pagar	6.174,27	6.724,76	6.590,26	6.458,46	6.329,29
Total Pasivos Corrientes	52.040,42	56.633,94	58.610,59	60.576,67	62.693,10
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Préstamos por pagar	31.172,57	32.689,28	22.882,50	16.017,75	11.212,42
Préstamos de los socios	21.221,95	13.898,83	13.203,89	12.543,69	11.916,51
Total Pasivos a largo plazo	52.394,52	46.588,11	36.086,38	28.561,44	23.128,93
TOTAL PASIVOS	104.434,94	103.222,05	94.696,97	89.138,12	85.822,04
PATRIMONIO					
Capital Social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Utilidad Acumulada	7.045,83	9.089,58	16.518,35	18.391,57	20.015,80
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	4.677,64	7.428,77	1.873,23	1.624,23	1.335,53
TOTAL PATRIMONIO	21.723,47	26.518,35	28.391,57	30.015,80	31.351,33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	126.158,41	129.740,40	123.088,55	119.153,92	117.173,37

Elaborado por: Sandra Larco S.

Escenario Optimista

Se ha planteado varias estrategias que permitan reducir el ciclo de conversión del efectivo, estrategias que se han tomado en cuenta para la elaboración del Estado de Situación Financiera proyectado, para esto se uso la siguiente metodología:

- ✦ El plazo promedio de cobros se mantuvo en 90 días.
- ✦ La edad promedio del inventario es de 60 días.
- ✦ El plazo promedio de pagos aumenta a 120 días.

**Tabla N° 4.16: DISPALS Estado de Situación Financiera Proyectado
(Escenario Optimista) 2012 – 2014**

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	REAL		PRESUPUESTADO		
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes de efectivo	20.047,38	22.256,86	33.972,07	38.268,15	45.891,14
Cuentas por cobrar comerciales	29.561,12	31.903,61	29.527,75	32.480,53	35.728,58
Otras cuentas por cobrar	6.114,05	7.459,14	8.205,05	9.025,56	9.928,12
Inventarios	20.311,45	19.761,82	19.685,17	21.653,68	23.819,05
Total Activos Corrientes	76.034,00	81.381,43	91.390,05	101.427,92	115.366,89
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
Activo Fijo Depreciable	50.914,39	50.572,66	50.572,66	50.572,66	50.572,66
Menos: Depreciación acumulada	(10.789,98)	(12.213,69)	(14.742,32)	(17.270,95)	(19.799,58)
Activo Fijo No Depreciable	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total Activos No Corrientes	50.124,41	48.358,97	45.830,34	43.301,71	40.773,08
TOTAL ACTIVOS	126.158,41	129.740,40	137.220,39	144.729,63	156.139,97
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas por pagar comerciales	20.836,66	22.327,74	31.496,27	34.645,90	38.110,49
Impuestos por pagar	14.357,13	15.564,57	14.173,32	15.590,65	17.149,72
Beneficios Sociales	10.672,36	12.016,87	12.617,71	13.248,60	13.911,03
Otras cuentas por pagar	6.174,27	6.724,76	6.052,28	5.447,06	4.902,35
Total Pasivos Corrientes	52.040,42	56.633,94	64.339,59	68.932,20	74.073,58
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Préstamos por pagar	31.172,57	32.689,28	29.420,35	26.478,32	23.830,49
Préstamos de los socios	21.221,95	13.898,83	12.508,95	11.258,05	10.132,25
Total Pasivos a largo plazo	52.394,52	46.588,11	41.929,30	37.736,37	33.962,73
TOTAL PASIVOS	104.434,94	103.222,05	106.268,89	106.668,57	108.036,32
PATRIMONIO					
Capital Social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Utilidad Acumulada	7.045,83	9.089,58	16.518,35	20.951,50	28.061,06
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	4.677,64	7.428,77	4.433,15	7.109,56	10.042,59
TOTAL PATRIMONIO	21.723,47	26.518,35	30.951,50	38.061,06	48.103,65
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	126.158,41	129.740,40	137.220,39	144.729,63	156.139,97

Elaborado por: Sandra Larco S.

4.3.5. Análisis de los escenarios

Para realizar el análisis de los escenarios se ha tomado en cuenta los indicadores financieros de cada uno de los escenarios aplicados a los estados financieros proyectados (Tabla N° 4.12).

**Tabla N° 4.17: Indicadores Financieros aplicados a los Estados Financieros
Proyectados**

INDICADORES FINANCIEROS		ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONSERVADOR	ESCENARIO OPTIMISTA
RAZONES DE LIQUIDEZ	Razón corriente	1,32	1,39	1,42
	Prueba acida	0,85	1,01	1,11
	Capital de trabajo neto	18.647,62	23.572,92	27.050,46
RAZONES DE ACTIVIDAD	Rotación cuentas por cobrar	3,00	3,00	4,00
	Plazo promedio de cobros	120,00	120,00	90,00
	Rotación de inventarios de mercadería	4,00	5,00	6,00
	Edad promedio del inventario	90,00	72,00	60,00
	Rotación de cuentas por pagar	4,00	4,00	3,00
	Plazo promedio de pagos	90,00	90,00	120,00
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	Índice de endeudamiento	0,83	0,83	0,83
RAZONES DE RENTABILIDAD	Margen de utilidad neta	1,20%	2,15%	2,63%
	Rendimiento sobre los activos	1,52%	2,73%	3,23%
	Rentabilidad sobre el patrimonio	6,60%	11,75%	14,32%

Elaborado por: Sandra Larco S.

Para los tres escenarios expuestos se puede observar que las razones de liquidez son aceptables pues puede cubrir sus obligaciones al corto plazo, uno de los principales problemas es el índice de endeudamiento pues la empresa trabaja con capital ajeno principalmente pues se puede observar que el 83% es deuda, en cuanto a rentabilidad la empresa no está generando un margen de utilidad apropiada pues tiene gran cantidad de gastos para su operación.

Aplicando las estrategias antes mencionadas tanto para el escenario conservador como pesimista se puede concluir que han sido efectivas ya que los indicadores que inicialmente presentaban debilidades, han mejorado por la gestión y adopción de estrategias realizadas por la Empresa; sin embargo, se recomienda que DISPALS empiece a adoptar las políticas y estrategias que le permitan cumplir con los objetivos planteados en el modelo.

4.4. Punto de Equilibrio

Es normal que al plantear sus operaciones los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el tota de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas a servicio de la organización.

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en el no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades. (Ramírez, 2005, p. 173)

El punto de equilibrio se puede expresarse en unidades físicas, en unidades monetarias o bien en porcentaje de la capacidad instalada de la planta. Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos: las ventas, margen de contribución, costos variables y costos fijos; de acuerdo a esto se puede expresar que el punto de equilibrio estará en la igualdad:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

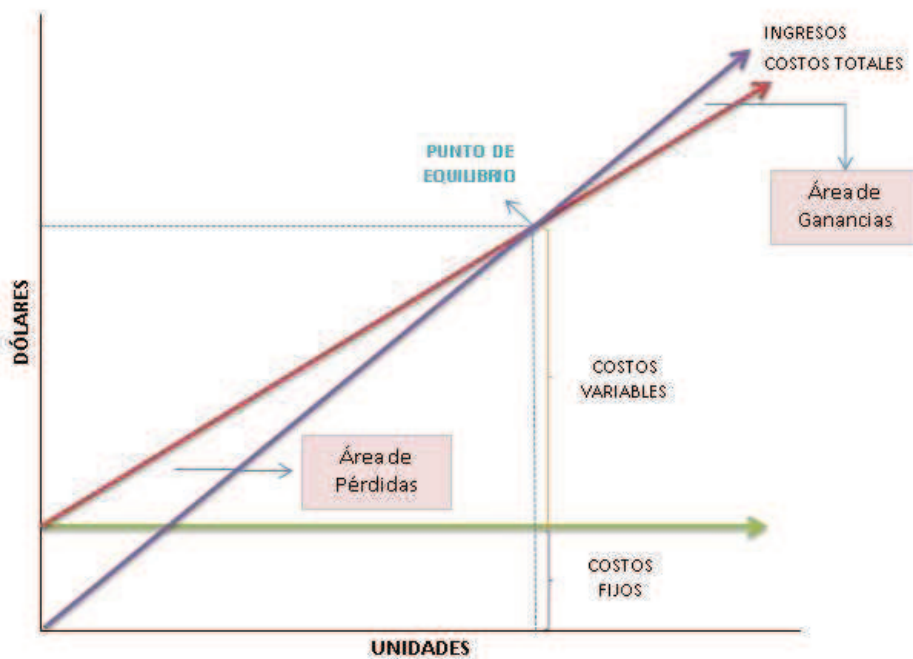
Tabla N° 4.18: Cálculo de Punto de Equilibrio

AÑOS	2012	2013	2014
VENTAS	164.128,28	175.617,26	187.910,47
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	49.238,49	52.685,18	56.373,14
COSTOS FIJOS	42.638,50	43.917,65	45.235,18
MC% (MC/Vtas)*100	30%	30%	30%
PE (CF/MC%)	142.128,33	146.392,18	150.783,94

Elaborado por: Sandra Larco S.

Los diferentes puntos de equilibrio establecidos representan los niveles de ingresos en donde la empresa no obtiene ganancia ni pérdida; importante resulta para los accionistas y futuros inversionistas conocer esta información, ya que le permitirá visualizar el comportamiento que está registrando el negocio y de acuerdo a los objetivos trazados que tanto arriba de este nivel se encuentra.

Figura N° 4.12: Representación del Punto de Equilibrio



Elaborado por: Sandra Larco S.

Como se puede observar en el Figura N° 4.12 el punto de equilibrio representa el punto donde la empresa no genera ni ganancia ni pérdida, para la empresa DISPALS el punto de equilibrio para el año 2012 sería 142.128,33, para el año 2013 sería 146.392,18 y para el año 2014 sería de 150.783,94.

4.5. Administración Financiera a Largo Plazo

La Administración Financiera a Largo Plazo comprende principalmente el estudio de las decisiones de inversión a largo plazo, es decir, inversiones cuyo vencimiento es mayor a un año.

Las inversiones a largo plazo representan desembolsos importantes que comprometen recursos para expandir, reemplazar o renovar los activos fijos o cualquier otra forma de inversión que comprometen a una empresa a tomar un curso de acción.

Las empresas necesitan evaluar y seleccionar adecuadamente sus inversiones a largo plazo para esto existe un proceso conocido como el presupuesto del capital. El Presupuesto de Capital es una herramienta utilizada para el proceso de planeación de los gastos correspondientes a aquellos activos de la empresa, cuyos beneficios económicos, se esperan que se extiendan en plazos mayores a un año fiscal.

El presupuesto de capital es una lista valorizada de los proyectos que se presumen realizables para la adquisición de nuevos activos fijos, es decir cuando una empresa mercantil hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, esperando a cambio beneficios futuros. Por lo general, estos beneficios se extienden más allá de un año en lo futuro.

Las decisiones de presupuesto de capital deben relacionarse con la planeación estratégica general de la compañía, la estrategia implica una planeación de la empresa hacia el futuro. Inherentemente, el presupuesto de capital requiere de un compromiso hacia el futuro. La

compra de un activo con una vida económica de 10 años implica un prolongado periodo de espera antes de que se conozcan los resultados finales de tales acciones. Durante un periodo de 10 años, un medio ambiente económico y financiero turbulento puede ocasionar una gran incertidumbre.

4.5.1. Pasos del proceso

El proceso de presupuesto de capital consiste en cinco pasos distintos, pero interrelacionados.

Generación de propuestas. Se realizan propuestas en todos los niveles de una organización empresarial que son revisadas por el personal de finanzas.

Revisión y análisis. Se llevan a cabo por analizar la conveniencia de las propuestas y evaluar su viabilidad económica, por consiguiente se presenta un informe resumido a los administradores a cargo de la toma de decisiones.

Toma de decisiones. Con frecuencia, a los administradores de planta, se les otorga la autoridad para tomar decisiones necesarias que mantengan la línea de producción en operación.

Seguimiento. Los resultados se supervisan y tanto los costos como los beneficios reales se comparan con los esperados. Es necesario tomar medidas si los resultados reales difieren de los planeados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

DIPALS es una empresa familiar creada en el año 1991 y tiene por objeto la comercialización y venta tanto al por mayor como por menor de útiles escolares, suministros de oficina, papelería en general y libros de varias editoriales, además presta servicios de copiado, impresión, anillado, espiralado y plastificación de documentos

- ✦ DISPALS es considerada una PYME, estas empresas son consideradas parte sustancial de la economía ya que cumplen un papel fundamental en el crecimiento de la economía de un país pues aportan en gran medida en el crecimiento del PIB, además aportan al mercado laboral generando plazas de empleo.
- ✦ DISPALS se ve afectada por variables macro y microeconómicas que de una u otra manera afectan sus decisiones empresariales y situación financiera, variables que no pueden ser controladas por la empresa pero que pueden ser analizadas y en base a ellas tomar decisiones para la empresa.
- ✦ DISPALS no cuenta con un Direccionamiento estratégico que establezca un marco de referencia que oriente a la empresa hacia el cumplimiento de su visión, al alcance de su visión y que la conduzca al cumplimiento de objetivos globales.

- ✦ DISPALS mantiene una amplia gama de productos y servicios a precios accesibles para los consumidores generándole una ventaja ante varios competidores que se manejan bajo el mismo giro del negocio.
- ✦ DISPALS no cuenta con una estructura organizacional definida por lo que no se encuentran definidas las guías, parámetros y el procedimiento necesario para que un grupo alcance un objetivo principal.
- ✦ Se realizó un análisis a los estados financieros en el que se pudo observar que los principales problemas que atraviesa la empresa están relacionados con el capital de trabajo y la estructura de financiamiento la cual es bastante elevada pudiendo ocasionar problemas de liquidez y rentabilidad para la empresa.
- ✦ La empresa ha crecido con gran agilidad por lo que sus dueños no han estructurado un modelo de gestión financiera que permita tomar decisiones en cuanto al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de financiamiento que permita la optimización en el uso de sus recursos y la maximización de sus utilidades, motivo por el cual se ha planteado un modelo para la gestión financiera.

5.2. Recomendaciones

- ✦ Realizar un análisis del macro y micro entorno cada año para evaluar las condiciones a las que se enfrenta la compañía, el análisis macro permitirá identificar que variable económica, social o política impide el mejor desenvolvimiento de la economía, este análisis no permitirá tener o realizar un pronóstico pero si ayudará a tomar medidas preventivas, el análisis micro conseguirá que la compañía identifique puntos

positivos y negativos en su sector, e internamente convertir las debilidades en fortalezas mediante la aplicación de un plan estratégico.

- ✦ Aplicar el direccionamiento estratégico elaborado en el presente trabajo con la ayuda de sus fundadores a fin de generar un marco referencial que permita el cumplimiento de objetivos empresariales.
- ✦ Mantener las ventajas competitivas que tiene la empresa he implementar una sucursal a fin de aumentar la segmentación de mercado al norte de la ciudad y generar mayor utilidad para la empresa
- ✦ Ejecutar la organización estructural de la empresa desarrollada en este trabajo a fin de distribuir funciones a cada área y funcionario y evitar el desperdicio de recursos humanos.
- ✦ Utilizar la metodología de análisis financiero horizontal, vertical y razones financieras a los principales estados financieros elaborados en el capítulo 3, para identificar la evolución y el comportamiento de las cuentas en los períodos de análisis, además del nivel de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para que puedan determinar la situación financiera que atraviesa DISPALS.
- ✦ Implementar el modelo de gestión financiera propuesto a fin de mantener una planificación presupuestaria que le permita a la empresa anticiparse a los cambios eventuales futuros y desarrollar estrategias para evitarlos en caso de que sean negativos.
- ✦ El diseño del Modelo de Gestión Financiera Integral para la empresa DISPALS aplicado de forma correcta generará un mejor uso de los recursos, elevará la productividad del trabajo, reducirá los costos y maximizará sus utilidades.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, J. (2004). *Introducción a la Economía*. México: P y V Editores

Banco Central del Ecuador (2007). *Conceptualización de las variables que componen el Mercado Laboral ecuatoriano*. Consultado en 03 de octubre de 2011 en <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--001204.pdf>

Banco Central del Ecuador (2011). Preguntas Frecuentes. Consultado en 01 de septiembre de 2011 en <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

BERNSTEIN, L. (1996), *Análisis de Estados Financieros Teoría, Aplicación e Interpretación*. México: Mc Graw Hill

Besley, S. y Brigham, E. F. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: CengageLearning Editores.

Block, S. y Hirt, G. (2001). *Fundamentos de gerencia financiera*. Bogotá: McGrawHill.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) (2009). *Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)* Consultado en 12 de mayo de 2012 en: <http://www.celuz.org/profesor/NIIFparalasPYMES.pdf>

CORPORACIÓN Ekos media. (2011), *¿Qué es un Pyme?* Revista PYMES La pequeña y mediana empresa en el Ecuador. 1era edición, 24

Crece Negocios (2010). Los objetivos de una empresa. Consultado en 08 de diciembre en <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Diario El HOY (15 de febrero del 2011). Las Pymes generan 88% de empleos en América Latina. Consultado en 20 de septiembre, 2011 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-empresas-pequenas-compiten-en-la-ue-458599.html>

EGÚSQUIZA ECONOMISTAS (2007). Importancia de las tasas de interés en la Economía. Consultado en 09 de septiembre de 2011 en <http://consultasfinancierasypresarias.blogspot.com/2007/09/importancia-de-la-tasa-de-inters-en-la.html>

Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación

GuizarMontúfar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. México 2°ed: Editora Mc. Graw Hill.

Hernández, C. (2007) Análisis Administrativo Técnicas y Métodos, San José, Costa Rica: Editorial EUNED.

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (2009). Balanza Comercial en el Ecuador. Consultado en 23 de septiembre de 2011 en <http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticasdiez.htm#a>

Macías, R. (1998). El análisis de los Estados Financieros y las deficiencias en las empresas. México: ECASA.

Mejía, Carlos (2004). Los Valores Corporativos. Consultado en 12 de diciembre de 2011 en <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

Mideros, Andrés (2011). La Pobreza en el Ecuador. Consultado en 05 de noviembre de 2011 en <http://andresmiderosmora.blogspot.com/2011/08/reflexion-la-pobreza-en-el-ecuador.html>

MORENO, F. (2003). La Administración del Capital de Trabajo, México: McGraw-Hill.

Mujica, A. (2008). Administración de Inventarios. Consultado en 28 de abril de 2012 en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm>

Naranjo, Karina (2007). *Las PYMES en el Ecuador*. Consultado en 05 de septiembre de 2011 en <http://www.dspace.espol.edu.ec/.../2/CAPITULO%201.doc>

Nassir, S. (2004). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw-Hill.

Nunes, P. (2008). Concepto de Gestión Financiera. Consultado en 21 de abril de 2012 en <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

Ramírez, P. (2005). Contabilidad Administrativa. México: McGraw-Hill Interamericana

Ristau, R. (2004) Introducción a los negocios. México: International Thomson Editores.

Samuel, C. Certo, J. (1997). Dirección Estratégica. México: McGraw-Hill.

Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Thompson, I. (2009). Definición de Cliente. Consultado en 17 de diciembre de 2011 en

<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Vidaurri, H. (2006). Matemáticas Financieras. México: Thomson Editores.