



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

**TEMA: “APORTE DEL SECTOR MADERERO EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO-
FINANCIERO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2010-2012, Y DISEÑO DE
UN PLAN FINANCIERO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA
LIQUIDEZ DE ASERRADERO “NELLY”, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.”**

**AUTORAS: Johana Estela Tenorio Zurita
Karla Vanessa Mena Taco**

Econ. Francisco Caicedo MBA.
DIRECTOR

Mg. Joanna Gallardo S.
CODIRECTOR

LATACUNGA, 12 MARZO 2014



Planteamiento de Problema

Justificación

EI SECTOR MADERERO EN EL ECUADOR



1938



Aporta con aproximadamente 235 mil empleos directos e indirectos



Sus esfuerzos se orientan al mercado interno, excepto la industria de tableros, contrachapados y muebles modulares.



FUERZA LABORAL DEL SECTOR MADERERO

Sector Primario

- Aserraderos
- Fábrica de Contrachapados
- Fábrica de Aglomerados y MDF

Sector Secundario

- Aserradero
- Industria de Muebles
- Pisos, Puertas y marcos

Sector de comercialización

- Depósitos de madera
- Canales de Distribución
- Almacenes distribuidores y exportadores

PRODUCCIÓN DE MADERA EN EL ECUADOR



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



Pino, Eucalipto



Aserrado
Contrachapado
Tableros Reconstituídos
Astillas



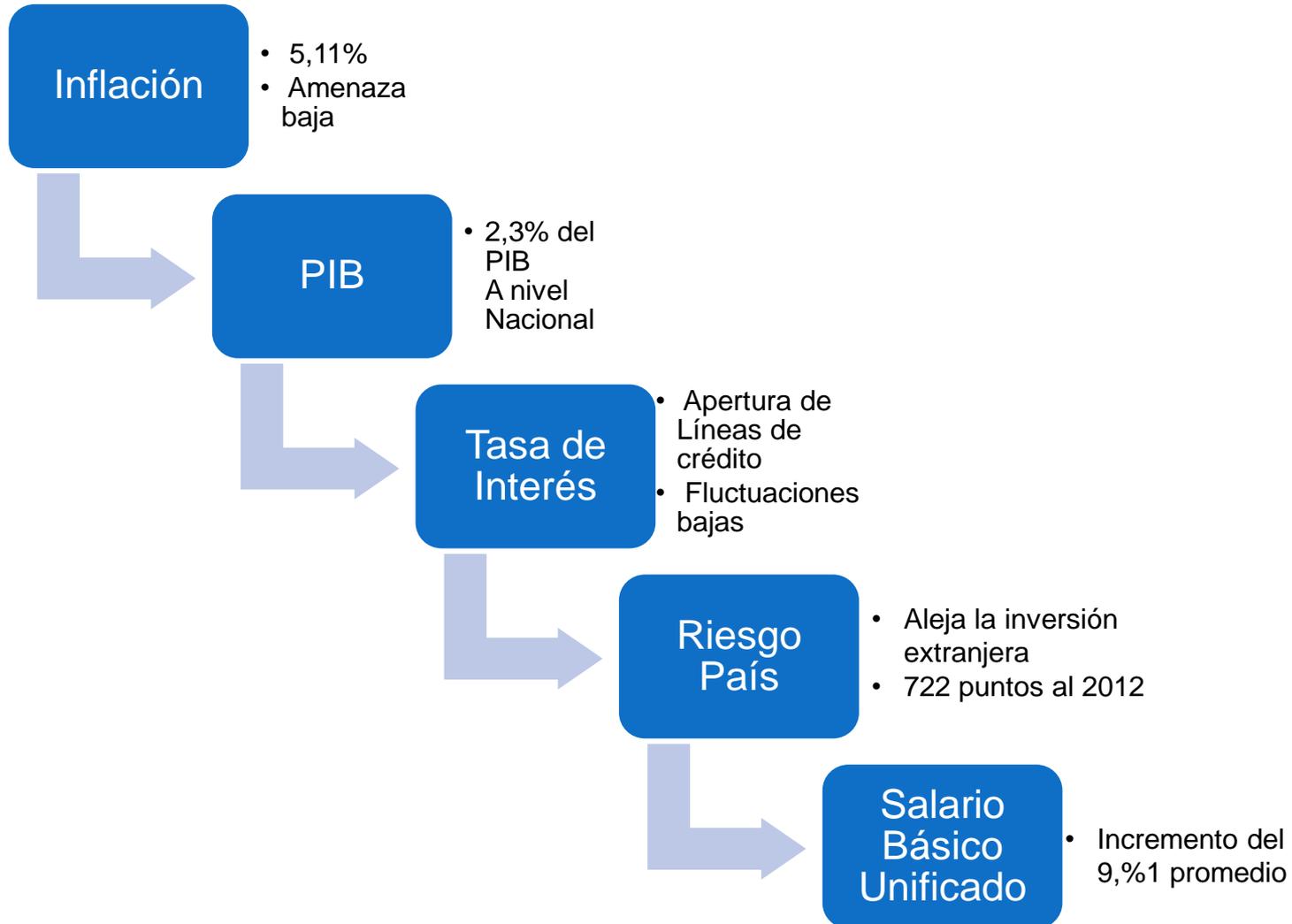
EXPORTACIÓN: Estados Unidos, Colombia,
Venezuela, Perú y México



Entidades de Monitoreo y control



FACTORES QUE INFLUENCIAN EL SECTOR



FACTORES QUE INFLUENCIAN EL SECTOR

Factor Legal

- Leyes propulsoras
- Leyes de regulación y control

Factor Ambiental

- Reforestación
- Programa de Reforestación con fines Comerciales

Factor Tecnológico

- Disponible en el mercado
- Mejor calidad de los productos.
- Reduce desperdicios

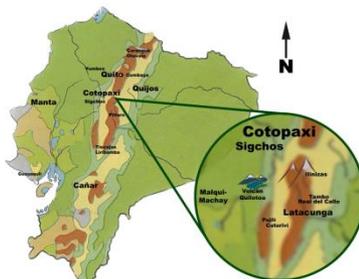


Investigación de Campo

SECTOR MADERERO EN COTOPAXI

Pertenece a la
Región 3, con
mayor patrimonio
forestal

727 empresas
inscritas



CANTÓN	Primaria	Secundaria	Comercialización
LA MANÁ	4	32	56
LATACUNGA	84	198	98
PANGUA	7	10	15
PUJILÍ	2	27	16
SALCEDO	8	101	21
SAQUISILÍ	4	11	9
SIGCHOS	4	15	6
TOTAL	112	394	221
		727	

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \times N \times pq}{E^2(N - 1) + Z^2 \times pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 727 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(727 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{698.21}{2.7754}$$

$$n = 251.57 \approx 252$$

Estratificación de la Muestra

$$fh = \frac{\text{Muestra } (n)}{\text{Población } (N)}$$

$$fh = \frac{252}{727}$$

$$fh = 0.34663$$

Tipo de Empresa	N° de empresas	Fracción Constante (fh)	Muestra
Primaria	112	0.34663	39
Secundaria	394	0.34663	136
Comercialización	221	0.34663	77
TOTAL	727		252



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Clases de Contribuyentes que Integran el Sector Maderero

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Obligadas a llevar Contabilidad	Porcentaje
RISE	72	28,61%		NO:92,46%
RUC	178	70,70%	17	SI:7,54%
Especiales	2	0,69%	2	
Total	252	100,00%	19	100,00%

Distribución de las Empresas Madereras Según el Sector Productivo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Producción	184	73%
Comercialización	47	19%
Servicios	20	8%
Total	252	100%

Impuestos tributados por el Sector Maderero

Ítems	2010	2011	2012
Impuestos	\$ 644.730,9	\$ 667.209,78	\$ 701.155,101

Impuestos de la Provincia de Cotopaxi

Ítems	2010	2011	2012
Impuestos	\$ 20'211.000	\$ 19'566.269,1	\$ 18'899.059,3

El sector maderero aportó aproximadamente con un 3,08% al total de impuestos tributados por la provincia

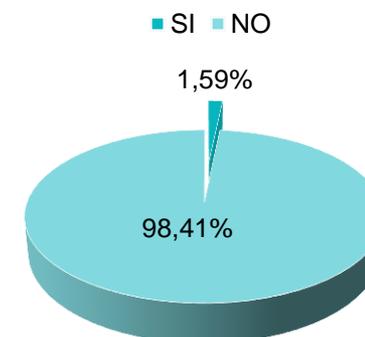
Fuerza Laboral del Sector Maderero

Ítems	2010	2011	2012	Porcentaje
N° de empleados	6802	7140	7497	100%
N° Mujeres	1981	2079	2183	29,12%
N° Hombres	4821	5061	5314	70,88%

Representa el 5, 23% de la PEA de Cotopaxi (141.062)

Contratación de Personal con Capacidades Especiales

Ítems	2010	2011	2012
N° de Empleados con capacidades especiales	29	31	35



0,51% de la fuerza laboral del sector maderero

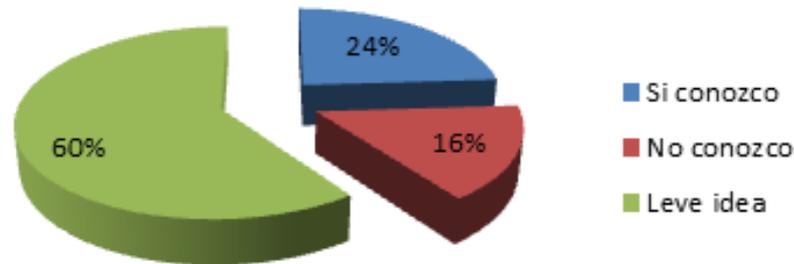
Tipo de Contratación del Personal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
Plazo fijo	136	54,20
Indefinido	39	15,41
Por obra cierta	77	30,39
Eventual	0	0
Total	252	100

Nivel de Estudios del Personal de las Empresas Madereras

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria	158	63
Secundaria	70	28
Superior	24	9
Posgrado	0	0
Total	252	100

Conocimiento de Programas que Impulsen el Desarrollo del Sector Maderero



Número de Empresas que Participan en Planes de Reforestación en Cotopaxi

Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)	N° Hectáreas
SI	19	48,72%	13,600
NO	8	20,51%	-
En proceso	12	30,77%	9,874
Total	39	100%	22.189

Facturación Anual de las Empresas del Sector Maderero de Cotopaxi.

Ítems	2010	2011	2012
Facturación Anual	\$ 24'359.878	\$ 26'430.468,3	\$ 29'205.667

Posee una participación del 3% al 8% aproximadamente a la facturación total de la provincia

Destino de la Utilidad de la Actividad Maderera Cotopaxense



ASERRADERO “NELLY”

- **Análisis Externo**

- Macro entorno
- Micro Entorno
 - Clientes
 - Proveedores
 - Competencia



- **Análisis Interno**

- Área Financiera
- Área Administrativa
- Talento Humano
- Área de Comercialización



**ASERRADERO
Y FERRETERIA
NELLY**
Líderes en calidad, facilidad y ahorro

Análisis Financiero



Análisis
Horizontal



Análisis
Vertical



Razones
Financieras



MATRIZ DE SITUACIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS HORIZONTAL	Fortalezas	Debilidades
Comportamiento creciente de las utilidades	X	
Aumento progresivo de la cartera de créditos en todos los períodos		X
No se presentan pérdidas en los últimos tres años	X	
Tendencia creciente de los costos y gastos		X
Tendencia creciente de las ventas	X	
ANÁLISIS VERTICAL		
Adecuada estructura financiera, con respecto a pasivo y patrimonio.	X	
Concentración de deudas a corto plazo		X
Excesiva utilización de sobregiros		X
Costo de venta excesivamente elevado		X



RAZONES FINANCIERAS IMPACTO		
Razones de Liquidez		
Razón circulante		X
Prueba ácida		X
Capital de trabajo	X	
Ciclo operacional excesivamente amplio		X
Maneja un fondo de maniobra aceptable	X	
Ciclo de conversión del efectivo no favorable para el Aserradero		X
Razones de Apalancamiento		
Razón de deuda a activo total	X	
Razón de deuda a largo plazo a pasivo total		X
Razones de Endeudamiento		
Plazo promedio de pago moderado	X	
Razones de Actividad		
Plazo promedio de las cuentas por cobrar		X
Plazo promedio de las cuentas por pagar	X	
Plazo promedio de inventarios		X
Razones de Rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	X	
Margen de utilidad neta		X
Rotación del activo	X	
Rendimiento del activo	X	
Rendimiento del patrimonio	X	

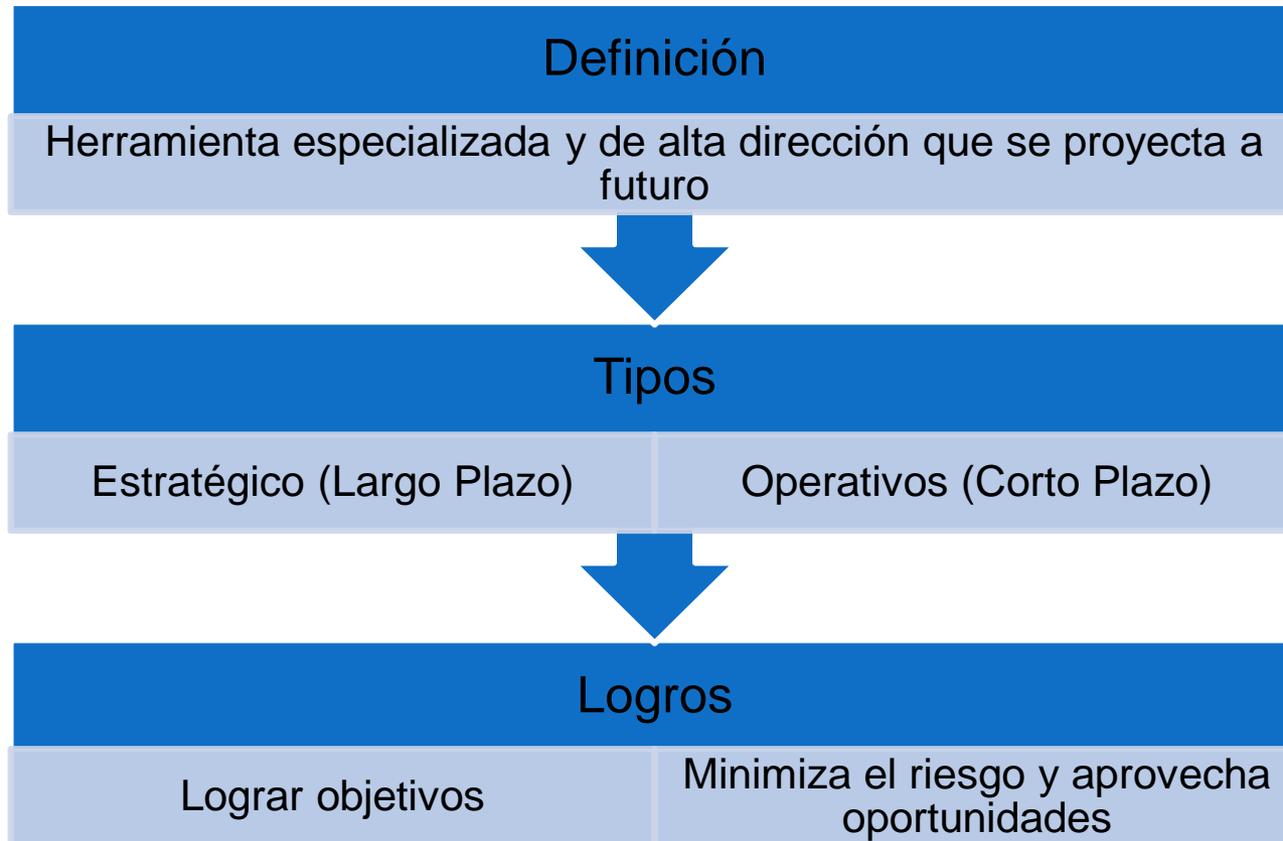


<p style="text-align: center;">Externas</p> <p>Internas</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperturas de líneas de crédito. ▪ Organizaciones gremiales que impulsan el desarrollo de la industria. ▪ Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado ▪ Entrega de la materia prima en las instalaciones de la empresa. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de educación de la fuerza laboral ▪ Alta tasa de deforestación que afecta la imagen del sector ▪ Productos sustitutos ▪ Factor legal ▪ Factor político
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta calidad en los productos que oferta ▪ Amplio portafolio de productos ▪ Elevada experiencia del personal ▪ Plazo promedio de pago moderado 	<p>F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promocionar la calidad y resistencia de los productos. ✓ Adherir a la empresa a asociaciones de apoyo ✓ Cotizar entre varios proveedores a fin de escoger el precio óptimo. ✓ Oferta de servicios complementarios. 	<p>F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal en el área técnica, humana y profesional. ✓ Adquirir materia prima solo a proveedores que cumplan la normativa preestablecida. ✓ Innovar los modelos de los productos cada cierto período. ✓ Promocionar las bondades de duración de los productos con respecto a sus sustitutos.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplican indicadores financieros a sus balances. ▪ Carencia de la planeación estratégica financiera. ▪ Aumento progresivo de la cartera de créditos en todos los periodos ▪ Tendencia creciente de los costos y gastos ▪ Ciclo operacional excesivamente amplio ▪ Ciclo de conversión del efectivo no favorable para el Aserradero ▪ Extenso plazo promedio de cobro. 	<p>D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un plan financiero que permita el manejo adecuado de sus recursos. ✓ Efectuar una adecuada administración de cuentas por cobrar e inventarios. ✓ Realizar descuentos por compras en efectivo. 	<p>D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorar la situación económica del país que afecte a la empresa. ✓ Determinar el direccionamiento estratégico financiero de la empresa. ✓ Elaborar políticas de compras, ventas y gastos.

**Matriz Estratégica
FODA
Aserradero “Nelly”**



PLAN FINANCIERO





FILOSOFÍA FINANCIERA



“Gestionar y supervisar los recursos financieros de la empresa, para una correcta toma de decisiones, con el propósito de perfeccionar la productividad óptima en el uso del dinero, maximizar las utilidades, y optimizar la liquidez”.

“Constituirnos en una empresa maderera líder en el mercado hasta el año 2016, con una óptima productividad en el uso del dinero, mediante la planeación financiera que permita alcanzar los objetivos propuestos”





Aspectos Críticos	Objetivos Generales
Factor Económico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Identificar las oportunidades y amenazas económicas del país.
Factor Tecnológico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Aprovechar las bondades de la tecnología que se oferta en el mercado.
Factor Ambiental (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Cumplir a cabalidad con la normativa forestal vigente.
Clientes (Micro Ambiente-Análisis Externo)	Captar nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa.
Análisis Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Diagnosticar financieramente los estados financieros de Aserradero "Nelly".
Plan Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Diseñar un plan financiero para mejorar la gestión financiera en la empresa.
Endeudamiento (Análisis Financiero)	Adquirir financiamiento externo a largo plazo.
Rentabilidad (Análisis Financiero)	Mejorar los niveles de rentabilidad para que el negocio resulte más atractivo.
Liquidez (Análisis Financiero)	Mantener niveles óptimos de liquidez en la empresa, para afrontar obligaciones a corto plazo.
Actividad (Análisis Financiero)	Ampliar el índice de rotación de inventarios para incrementar los días de rotación de los mismos.

**OBJETIVOS
GENERALES
Aserradero "Nelly"**

Aspectos Críticos	Indicador Actual	Objetivos Financiero
Factor Económico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Inflación, índice de precios e incrementos del salario básico.	Identificar anualmente las oportunidades y amenazas económicas del país.
Factor Tecnológico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	No aplica	Adquirir maquinaria de apoyo para ofertar servicios complementarios.
Factor Ambiental (Macro Ambiente-Análisis Externo)	N° de proveedores que entregan las guías de remisión en cada compra.	Incorporar a la responsabilidad ambiental dentro de la imagen corporativa de la empresa.
Clientes (Micro Ambiente-Análisis Externo)	N° de clientes nuevos, N° de clientes constantes.	Promocionar la calidad, duración y bondades de los productos.
Análisis Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Indicadores Financieros	Ejecutar un diagnóstico financiero semestralmente a los balances de Aserradero "Nelly"
Plan Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	No aplica	Diseñar un plan financiero a corto plazo acorde a las necesidades y falencias de la empresa.
Rentabilidad (Análisis Financiero)	Indicador margen de utilidad neta	Mejorar los niveles de rentabilidad del 15 al 20% anual.
Liquidez (Análisis Financiero)	Prueba ácida, razón de efectivo.	Mantener la prueba ácida de 1 a 1,5 y la razón de efectivo igual o mayor a 1 al 2016.
Actividad (Análisis Financiero)	Ciclo operacional, y ciclo de conversión del efectivo.	Reducir el periodo de cobro de 30 a 45 días y disminuir los días de realización del inventario a 37 días.

**OBJETIVOS
FINANCIEROS
Aserradero "Nelly"**



Estrategia	Política	Unidad Responsable
1. Incrementar un 6% anual el valor de las ventas acorde a la tasa de crecimiento real. Anexo P	Efectuar descuentos por pago en efectivo del 2% sobre el monto de la compra.	Dpto. Ventas Dpto. Financiero Gerencia
	La empresa accederá al portal de compras públicas, para ofertar a los pliegos de la provincia.	Dpto. Ventas Dpto. Financiero Gerencia
	Realizar campañas publicitarias por temporadas que impulsen el aumento del volumen de ventas.	Gerencia Dpto. Comercialización
2. Invertir en la adquisición de equipo y herramientas para incursionar en la oferta de servicios complementarios.	Elaborar un informe de objetivos, funciones y beneficios para la adquisición de maquinaria, equipo y herramientas nuevas	Dpto. De Producción Gerencia
	Antes de efectuar la adquisición de cualquier bien se debe cotizar con al menos dos proformas.	Dpto. Financiero Gerencia

Estrategias y Políticas Aplicadas Aserradero “Nelly”



3. Crear la unidad de planeación financiera, que lleve a cabo la planificación, elaboración de presupuestos, ejecución, monitoreo y retroalimentación.	Promocionar al empleado acorde para desempeñar el cargo.	Talento Humano Gerencia
	El empleado deberá presentar informes del cumplimiento de metas y objetivos semestralmente.	Planeación Financiera Dpto. Financiero Gerencia
4. Calcular el lote óptimo de inventario anual.	Aplicar la fórmula correspondiente cada año, en el mes de noviembre para evaluar y planificar.	Dpto. Ventas Bodega Gerencia
	Del total de las compras efectuadas, el 30% se las realizará en efectivo y la diferencia a crédito	Dpto. Financiero Unidad de Compras.
	Invertir el 60% del flujo de efectivo neto en el caso de exceder a \$ 70.000	Dpto. Financiero
	Elaborar un registro mensual de los productos más vendidos.	Dpto. de Comercialización Dpto. Financiero

<p>5. Formular políticas de crédito de 30 a 45 días que permitan mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 15% del total de ventas.</p>	<p>Analizar las 6 “c” de crédito en cada una de las operaciones a conceder por créditos superiores a \$1.000.</p>	<p>Unidad de Cobranzas Unidad de Ventas</p>
	<p>Respaldar las ventas a crédito otorgados a clientes con documentos legales que permitan recuperar en caso de incumplimiento con mayor certeza.</p>	<p>Unidad de Cobranzas</p>
	<p>Presentar informes mensuales de la recuperación de cartera efectuada.</p>	<p>Unidad de Cobranzas Gerencia</p>
	<p>El plazo promedio de cobro de las cuentas por cobrar de Aserradero “Nelly” no excederá los 45 días en promedio.</p>	<p>Dpto. Financiero (Análisis Financiero)</p>
<p>6. Ampliar las funciones del paquete contable ya existente en la empresa, mediante la compra del módulo de análisis financiero.</p>	<p>Ejecutar un diagnóstico financiero semestral a los balances de Aserradero “Nelly”</p>	<p>Dpto. Financiero Gerencia</p>
	<p>El módulo de análisis financiero únicamente lo podrá manejar el personal encargado de esta área.</p>	<p>Encargado de Análisis Financiero Talento Humano</p>

CUADRO RESUMEN DE COSTOS			
AÑOS	2014	2015	2016
COSTO DE PLAN TÁCTICO	\$ 45.404,50	\$ 34.333,45	\$ 38.745,75
TOTAL	\$ 136.554,20		

INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS



	Indicador	Frecuencia
Estrategia 1	% de ventas realizadas en efectivo	Anual
	Pliegos Atendidos	Mensual
	N° de clientes nuevos que acuden por publicidad	Anual
Estrategia 4	Monto de compras programadas y efectuadas	Anual
	N° de proveedores que otorgan descuentos	Anual
	N° Cotizaciones solicitadas y recibidas.	Mensual
Estrategia 5	Rotación de cuentas por cobrar	Anual
	N° créditos y de letras de cambio emitidos	Anual
	N° de llamadas a clientes en morosidad.	Mensual
Estrategia 6	Razón Endeudamiento a corto y largo plazo	Anual



Estados Financieros Proforma 2014-2016

Balance
General

Estado de
Resultados

Flujo de
Efectivo

INDICADORES FINANCIEROS PROPUESTOS

Liquidez	Fórmula	Año 2013	Promedio 2014-2016
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,54	2,19
Razón Rápida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,30	1,00
Razón de Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,01	0,19
Capital de Trabajo Neto sobre Activos	$\frac{\text{Capital de Trabajo Neto}}{\text{Activos Totales}}$	0,32	1,38
Fondo de Maniobra	$\text{Activo Cte} - \text{Pasivo Cte}$	\$323.168,74	\$363.267,29



Razones	Fórmula	Año 2013	Promedio 2014-2016
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	4,72	10,41
Días de Rotación de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	76,14	37,45
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	5,90	8,55
Días de Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	60,98	42,50
Rotación de Capital de Trabajo Neto	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo Neto}}$	2,53	6,03
Rotación de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	9,31	18,10
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0,81	1,24
Ciclo de Operación	<i>Días de Rot. Inv. + Días de Rot. CxC</i>	137	79,95
Ciclo de Conversión del Efectivo	<i>Ciclo Operativo – Plazo Promedio de Pago</i>	11	-42,45

Endeudamiento	Fórmula	Año 2013	Promedio 2014-2016
Endeudamiento Neto	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	62,90%	58,76%
Endeudamiento a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivos Totales}}$	94,15%	77,25%
Endeudamiento a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivos No Corrientes}}{\text{Pasivos Totales}}$	5,85%	22,75%
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	2,86	2,94
Días de Rotación Cuentas por Pagar	$\frac{360}{\text{Rotación de CXP}}$	126	122,26



APALANCAMIENTO	Fórmula	Año 2013	Promedio 2014-2016
Apalancamiento Neto	$\frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$	2,67	1,90
Apalancamiento Corto Plazo	$\frac{\textit{Pasivo Corriente}}{\textit{Patrimonio}}$	1,59	0,89
Apalancamiento Largo Plazo	$\frac{\textit{Pasivo No Corriente}}{\textit{Patrimonio}}$	9,9	0,28

Razones	Fórmula	Año 2013	Promedio 2014-2016
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\textit{Utilidad Bruta}}{\textit{Ventas}}$	22,73%	42,80%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	3,03%	20,80%
Rendimiento sobre los Activos ROA	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$	2,46%	27,10%
Rendimiento sobre Capital ROI	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$	6,64%	119,2%



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Fundamentación Teórica

Antecedentes del sector
en la provincia de Cotopaxi

Resultados de la
investigación de campo



Debilidades financieras detectadas
en el Aserradero “Nelly”

Cualidades del plan financiero
propuesto

RECOMENDACIONES

Base referente para la ejecución del plan financiero (términos)

Aplicar la normativa legal vigente

Ratios financieros del sector maderero



Puesta en marcha del plan financiero y monitorear su ejecución

Acudir a las herramientas de Marketing