



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

**PROYECTO DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA TECNIFAISSA CÍA.
LTDA.**

AUTOR: SYLVIA CRISTINA CHONTA BAIZA

DIRECTOR: Ing. VÍCTOR CUENCA

CODIRECTOR: Econ. JUAN LARA

SANGOLQUI, ABRIL 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

CERTIFICADO

ING. VÍCTOR CUENCA

ECON. JUAN LARA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA TECNIFAISSA CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**”, realizado por la señorita SYLVIA CRISTINA CHONTA BAIZA, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que se constituye en un trabajo que cumple con las normas establecidas por la universidad en cuanto a una investigación y aplicación práctica de conocimientos, por lo que se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan la señorita SYLVIA CRISTINA CHONTA BAIZA, que lo entregue al Sr. Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolqui, Abril 2014.

ING. VÍCTOR CUENCA
DIRECTOR

ECON. JUAN LARA
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

SYLVIA CRISTINA CHONTA BAIZA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA TECNIFAISSA CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolqui, Abril 2014

Sylvia Cristina Chonta Baiza.

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, SYLVIA CRISTINA CHONTA BAIZA

Autorizó a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA TECNIFAISSA CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, Abril 2014.

Sylvia Cristina Chonta Baiza.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades, por tu gran amor y misericordia, por todas las bendiciones que derramas en mi vida, sobre todo porque has cambiado mi vida y la de mi familia, sé que todo lo puedo en Cristo que me fortalece día a día.

A mis padres Alfredo y Cecilia, por su apoyo y amor incondicional, por enseñarme que si uno trabaja arduamente y se esfuerza al final del día obtiene su recompensa y por sus consejos que me han sido de gran ayuda.

A mi hermano Geovanny gracias por tu ayuda, que por más pequeña que haya sido, para mí fue demasiado y a mi hermanita Carolina, gracias porque me has enseñado tantas cosas, por las sonrisas y detalles que recibí de ti, eres única.

A mis abuelitos Amalia y José, por ser ejemplo de amor, comprensión y respeto, gracias por sus consejos y su apoyo.

A Francisco, por el apoyo que he recibido desde que empecé esta aventura la Universidad, gracias por tu comprensión, amor y compañía, por darme tu mano para levantarme cuando me vi derrotada y por tus palabras de aliento.

Sylvia Chonta

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y perseverancia para concluir este trabajo.

A mis padres por ser mi apoyo y pilar fundamental de mi vida, por ser mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo, gracias a ustedes hoy estoy cumpliendo este gran objetivo.

A mi director de tesis por compartir sus conocimientos y guiarme en la elaboración de este trabajo de investigación, de igual manera mis agradecimientos para mi codirector.

A mi familia, amigos, compañeros y demás personas que han hecho posible que este gran sueño se cumpla, ya sea por sus consejos o palabras de aliento.

Sylvia Chonta

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| CAPITULO I | 1 |
| DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA TECNIFAISSA CÍA. LTDA..... | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2. Objetivos del Proyecto..... | 5 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 5 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 5 |
| 1.3. Identificación de la empresa | 6 |
| 1.3.1. Antecedentes | 6 |
| 1.3.2. La compañía | 6 |
| 1.3.3. Características..... | 7 |
| 1.3.4. Portafolio de productos..... | 8 |
| 1.3.5. Clientes | 8 |
| 1.3.6. Filosofía Empresarial | 9 |
| 1.3.7. Metodología | 13 |
| 1.3.7.1. Método Inductivo | 13 |
| 1.3.7.2. Técnicas de Investigación..... | 13 |
| CAPITULO II | 15 |
| MARCO TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1. Teorías de soporte..... | 15 |
| 2.1.1. Marco teórico..... | 15 |
| 2.2. Estudios relacionados..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1. Analisis comparativo..... | 24 |
| CAPITULO III..... | 26 |
| DIAGNOSTICO SITUACIONAL..... | 26 |
| 3.1. Análisis Externo..... | 26 |
| 3.1.1. Macro Ambiente | 26 |
| 3.1.2 Organismos de Control..... | 42 |
| 3.1.3. Análisis del sector de autopartes en el Ecuador | 44 |
| 3.2. Análisis interno | 54 |
| 3.3. Análisis FODA..... | 58 |
| 3.4. Diagnostico Financiero | 60 |
| 3.4.1. Analisis Horizontal de los estados financieros..... | 63 |
| 3.4.2. Analisis Vertical de los estados financieros..... | 68 |
| 3.4.3. Indicadores Financieros..... | 76 |
| 3.4.3.1. Indicadores de Liquidez..... | 78 |
| 3.4.3.2. Indicadores de Solvencia..... | 79 |
| 3.4.3.3. Indicadores de Gestión..... | 80 |
| 3.4.3.4. Indicadores de Rentabilidad..... | 82 |
| 3.4.4. Análisis del Sistema DuPont..... | 84 |
| CAPITULO IV..... | 89 |
| MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA..... | 89 |
| 4.1. Planificación Financiera..... | 89 |
| 4.1.1. Misión Financiera | 90 |
| 4.1.2. Visión Financiera..... | 91 |
| 4.1.3. Objetivos | 92 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.3.1. Objetivos Corporativos..... | 92 |
| 4.1.3.2. Objetivos Financieros | 92 |
| 4.1.4. Estrategias | 95 |
| 4.1.4.1. Estrategias Corporativas..... | 95 |
| 4.1.4.2. Estrategias Financieras | 96 |
| 4.2. Modelo de Gestión Financiera | 99 |
| 4.2.1. Modelo Financiero | 99 |
| 4.2.1.1. Variables | 100 |
| 4.2.1.2. Clasificación de los modelos financieros | 101 |
| 4.2.1.3. Etapas para la creación de un modelo financiero | 104 |
| 4.3. Elaboración del modelo de gestión financiera a TECNIFAISSA..... | 106 |
| 4.3.1. Alcance del uso del modelo | 106 |
| 4.3.2. Definir las variables | 106 |
| 4.3.3. Estructuración de la información | 107 |
| 4.3.4. Proceso..... | 113 |
| 4.3.5. Composición del Estado de Resultados proyectado..... | 113 |
| 4.3.6. Composición del Balance General | 130 |
| 4.3.7. Composición del Flujo de Efectivo proyectado | 135 |
| 4.3.8. Balance General proyectado..... | 139 |
| 4.3.9. Estado de Resultados proyectado | 141 |
| 4.3.10. Indicadores Financieros proyectados..... | 143 |
| 4.3.11. Guía de usuario del Modelo de Gestión Financiera | 149 |
| CAPITULO V..... | 169 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 169 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 5.1. Conclusiones..... | 169 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 171 |
| Bibliografía..... | 172 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Estructura del Capital..... | 7 |
| Tabla 2: PIB de acuerdo al Sector Económico..... | 46 |
| Tabla 3: Matriz FODA..... | 59 |
| Tabla 4: Balance General Histórico | 61 |
| Tabla 5: Estado de Resultados Histórico | 62 |
| Tabla 6: Análisis Horizontal del Balance General..... | 63 |
| Tabla 7: Variación Relativa del Activo..... | 64 |
| Tabla 8: Variación Relativa del Pasivo..... | 65 |
| Tabla 9: Variación Relativa del Patrimonio..... | 65 |
| Tabla 10: Análisis Horizontal del Estado de Resultados..... | 66 |
| Tabla 11: Variación Relativa Estado de Resultados..... | 67 |
| Tabla 12: Análisis Vertical del Balance General..... | 69 |
| Tabla 13: Análisis Vertical del Estado de Resultados..... | 73 |
| Tabla 14: Indicadores Financieros..... | 77 |
| Tabla 15: Razones de Liquidez | 78 |
| Tabla 16: Razones de Endeudamiento..... | 79 |
| Tabla 17: Razones de Gestión | 81 |
| Tabla 18: Razones de Rentabilidad | 83 |
| Tabla 19: Sistema Dupont | 84 |
| Tabla 20: Matriz de Objetivos y Estrategias planteadas para TECNIFAISSA | 98 |
| Tabla 21: Datos..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 22: Estrategias Financieras | 109 |
| Tabla 23: Balance General Histórico | 111 |
| Tabla 24: Estado de Resultados Histórico | 112 |
| Tabla 25: Ventas Históricas..... | 114 |
| Tabla 26: Métodos de Regresión..... | 114 |
| Tabla 27: Proyección de Ventas 2013-2017 | 116 |
| Tabla 28: Costos Históricos..... | 118 |
| Tabla 29: Proyección de Costos 2013-2017 | 118 |
| Tabla 30: Gastos Históricos-Sueldos y Beneficios (2010-2012) | 120 |
| Tabla 31: Gasto Sueldos y Beneficios proyectados 2013-2017 | 120 |
| Tabla 32: Gastos de Administración y Ventas Histórico | 121 |
| Tabla 33: Gastos de Ventas y Administración proyectados..... | 121 |
| Tabla 34: Depreciación de Muebles y Enseres | 123 |
| Tabla 35: Depreciación de Maquinaria y Equipo-1 | 124 |
| Tabla 36: Depreciación de Maquinaria y Equipo-2..... | 125 |
| Tabla 37: Depreciación de Maquinaria y Equipo-3..... | 126 |
| Tabla 38: Depreciación del Equipo de Computación-1..... | 126 |
| Tabla 39: Depreciación del Equipo de Computación-2..... | 127 |
| Tabla 40: Depreciación del Equipo de Computación-3..... | 127 |
| Tabla 41: Depreciación de Inmuebles..... | 128 |
| Tabla 42: Cuadro Resumen-Gasto Depreciación de Activos Fijos..... | 128 |
| Tabla 43: Gastos No Operacionales Históricos..... | 129 |
| Tabla 44: Proyección de los Gastos No Operacionales..... | 129 |
| Tabla 45: Proyección de Otros Ingresos | 130 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 46: Cuentas por Cobrar proyectadas | 131 |
| Tabla 47: Inventarios Proyectados..... | 132 |
| Tabla 48: Cuadro Resumen de los Activos Fijos..... | 133 |
| Tabla 49: Cuentas por Pagar proyectadas..... | 134 |
| Tabla 50: Reestructuración de Otras Cuentas por Pagar | 135 |
| Tabla 51: Flujo de Efectivo proyectado | 137 |
| Tabla 52: Efectivo Mínimo Requerido | 139 |
| Tabla 53: Balance General Proyectado | 140 |
| Tabla 54: Estado de Resultados Proyectado | 141 |
| Tabla 55: Evolución de la Utilidad en el Periodo 2013-2017..... | 142 |
| Tabla 56: Razón de Liquidez | 143 |
| Tabla 57: Razón de Actividad..... | 144 |
| Tabla 58: Razón de Solvencia..... | 145 |
| Tabla 59: Razón de Rentabilidad..... | 145 |
| Tabla 60: Matriz Comparativa de los Índices Financieros..... | 147 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Matriz Causa-Efecto del Problema | 4 |
| Gráfico 2. Organigrama Estructural de TECNIFAISSA CÍA. LTDA. | 12 |
| Gráfico 3: Crecimiento del PIB..... | 27 |
| Gráfico 4: Crecimiento del PIB por Sectores..... | 28 |
| Gráfico 5: Variación de la Inflación | 30 |
| Gráfico 6: Aporte a la Inflación por divisiones de artículos | 31 |
| Gráfico 7: Inflación por ciudades | 33 |
| Gráfico 8: Riesgo País en el Ecuador | 34 |
| Gráfico 9: Canasta Básica | 36 |
| Gráfico 10: Exportaciones | 37 |
| Gráfico 11: Importaciones | 38 |
| Gráfico 12: Establecimientos y Personal Ocupado acorde al Sector | 39 |
| Gráfico 13. Personal Ocupado respecto a la actividad económica | 41 |
| Gráfico 14: Importación de vehículos en CKDs..... | 47 |
| Gráfico 15: Nueva Matriz Productiva | 48 |
| Gráfico 16: Composición del Activo | 70 |
| Gráfico 17: Participación en el Activo | 71 |
| Gráfico 18: Participación del Pasivo en el Activo | 72 |
| Gráfico 19: Utilidad Neta y Costo de Venta sobre los Ingresos | 74 |
| Gráfico 20: Gastos Operacional y no Operacional sobre Ingresos | 75 |
| Gráfico 21: Rentabilidad-Sistema Dupont | 85 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 22: Rotación-Sistema Dupont..... | 86 |
| Gráfico 23: Apalancamiento-Sistema Dupont..... | 87 |
| Gráfico 24: Sistema Dupont..... | 88 |
| Gráfico 25: Variables empleadas en un Modelo Financiero..... | 101 |
| Gráfico 26: Línea de Tendencia Potencial | 115 |
| Gráfico 27: Evaluación de las Ventas en el Periodo 2010-2017 | 117 |
| Gráfico 28: Evaluación del Costo de Venta Periodo 2010-2017 | 119 |
| Gráfico 29: Hoja de Cálculo-Datos y Estrategias | 151 |
| Gráfico 30: Hoja de Cálculo-Balance General Histórico | 152 |
| Gráfico 31: Hoja de Cálculo-Estado de Resultados Histórico | 153 |
| Gráfico 32: Hoja de Cálculo-Estado de Resultados Histórico | 154 |
| Gráfico 33: Hoja de Cálculo-Balance General Proyectado | 158 |
| Gráfico 34: Hoja de Cálculo-Balance General Proyectado | 160 |
| Gráfico 35: Hoja de Cálculo-Flujo de Efectivo Proyectado | 162 |
| Gráfico 36: Efectivo Mínimo Requerido..... | 163 |
| Gráfico 37: Índices Financieros Proyectados | 165 |
| Gráfico 38: SemafORIZACIÓN | 166 |
| Gráfico 39: Formato Condicional | 167 |
| Gráfico 40: Resultado de SemafORIZACIÓN..... | 168 |

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se propone el diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa TECNIFAISSA CIA. LTDA., cuya actividad principal es la fabricación e importación de filtros de aire y aceite para el sector automotriz, ubicada en la ciudad de Quito.

Para el desarrollo de la investigación, se ha analizado la situación financiera de la empresa, a través de herramientas y técnicas que permitan simular varios escenarios, con el fin de maximizar las utilidades y facilitar la toma de decisiones a la gerencia. El trabajo de investigación integra el análisis situacional de la compañía, donde se analiza el ambiente interno y externo, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además contiene el análisis financiero de los Estados Financieros de los periodos 2010-2012, con el fin de detectar problemas de liquidez, solvencia, productividad o endeudamiento. Asimismo se plantearon la misión, visión, objetivos y estrategias financieras, para dar solución a los problemas detectados. Por otro lado, para la elaboración del diseño del modelo de gestión financiera se utilizó un modelo mixto, donde se combinó un modelo de planeación y de pronóstico y está basado en variables de entrada, variables de proceso y variables de salida. Como resultados se obtienen los Estados Financieros proyectados a cinco años, a más de los indicadores financieros proyectados.

Palabras Claves: Modelo financiero, gestión financiera, maximizar utilidades, análisis financiero, estrategias financieras.

ABSTRACT

In the present research intends to design a model of financial management for the company TECNIFAISSA CIA. LTDA, whose principal activity is the manufacture and import of air filters and oil for the automotive sector, located in the city of Quito.

The development of research, the financial situation of the company, has been analyzed through tools and techniques allowing simulating various scenarios, in order to maximize profits and to facilitate management decision-making. The research work integrates the company's situational analysis, which analyzes the environment, internal and external, identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats, also contains the financial analysis of financial statements for the period 2010-2012, in order to detect problems of liquidity, solvency, productivity or indebtedness. Also raised the mission, vision, goals, and financial strategies, to solve the problems detected. On the other hand, for the elaboration of the design of the model of financial management was used a mixed model, which combined a model of planning and forecasting and is based on input variables, process variables and output variables. As results are obtained financial statements projected five years, more than the projected financial indicators.

Key words: Financial model, financial management, maximize profits, financial analysis, financial strategies.

CAPITULO I

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TECNIFAISSA CIA. LTDA., es una empresa de tipo familiar, dedicada a la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, su principal producto es el filtro de automotriz e industrial de aire.

A pesar de que la compañía está ya 12 años en el mercado, esta no ha podido posicionarse y crecer dentro del mercado, además que ha obtenido bajos rendimientos, ya que no cuenta con lineamientos financieros que permitan tomar decisiones acertadas y cumplir su objetivo principal, que es la maximización de sus utilidades.

Actualmente el principal problema de la empresa TECNIFAISSA CIA. LTDA., es la ausencia de un modelo de Gestión Financiera, por lo que se determinó las causas y efectos del problema:

1.1.1. CAUSAS:

- a) **Ausencia de un diagnostico Financiero.-** Al no contar con un diagnostico financiero, se desconoce el estado financiero actual de la

empresa, analizar las fortalezas, oportunidades y amenazas que afronta la compañía, tanto interno como externo.

- b) **Carencia de un análisis del Sector de partes y piezas.-** No se mantiene un estudio actualizado del Sector de partes y piezas en el Ecuador, donde se identifique la competencia, proveedores y clientes, lo que impide distinguir las diferentes oportunidades que puede obtener la empresa.
- c) **Falta de una proyección Financiera.-** Al no contar con una proyección financiera, la compañía se está manejando en un escenario de incertidumbre, impidiendo identificar las posibles situaciones futuras que puede sufrir la empresa e implementar estrategias financieras para solucionarlas.

1.1.2. EFECTOS:

- a) **Recursos no optimizados.-** El no contar con una gestión eficiente de los recursos, la empresa no ha logrado disminuir los costos, ya que no elabora un presupuesto mensual que lleve un control de los gastos, impidiendo así la maximización de las utilidades.
- b) **Utilidades reducidas.-** La compañía no evalúa su nivel de endeudamiento, su gestión de liquidez, no lleva un control de sus costos y gastos, disminuyendo así las utilidades tanto para sus empleados como para sus socios.

- c) **Rendimiento Limitado.-** Al carecer de una evaluación competitiva de la empresa en el sector que compete, obstaculizando la identificación de oportunidades de crecimiento

- d) **Falta de sostenibilidad.-** Al no formular estrategias financieras y no contar con una proyección financiera, ha impedido la implementación de nuevos proyectos y la expansión de la empresa, provocando una desventaja competitiva frente a otras empresas.

A continuación detallo la matriz de Causa-Efecto del problema.

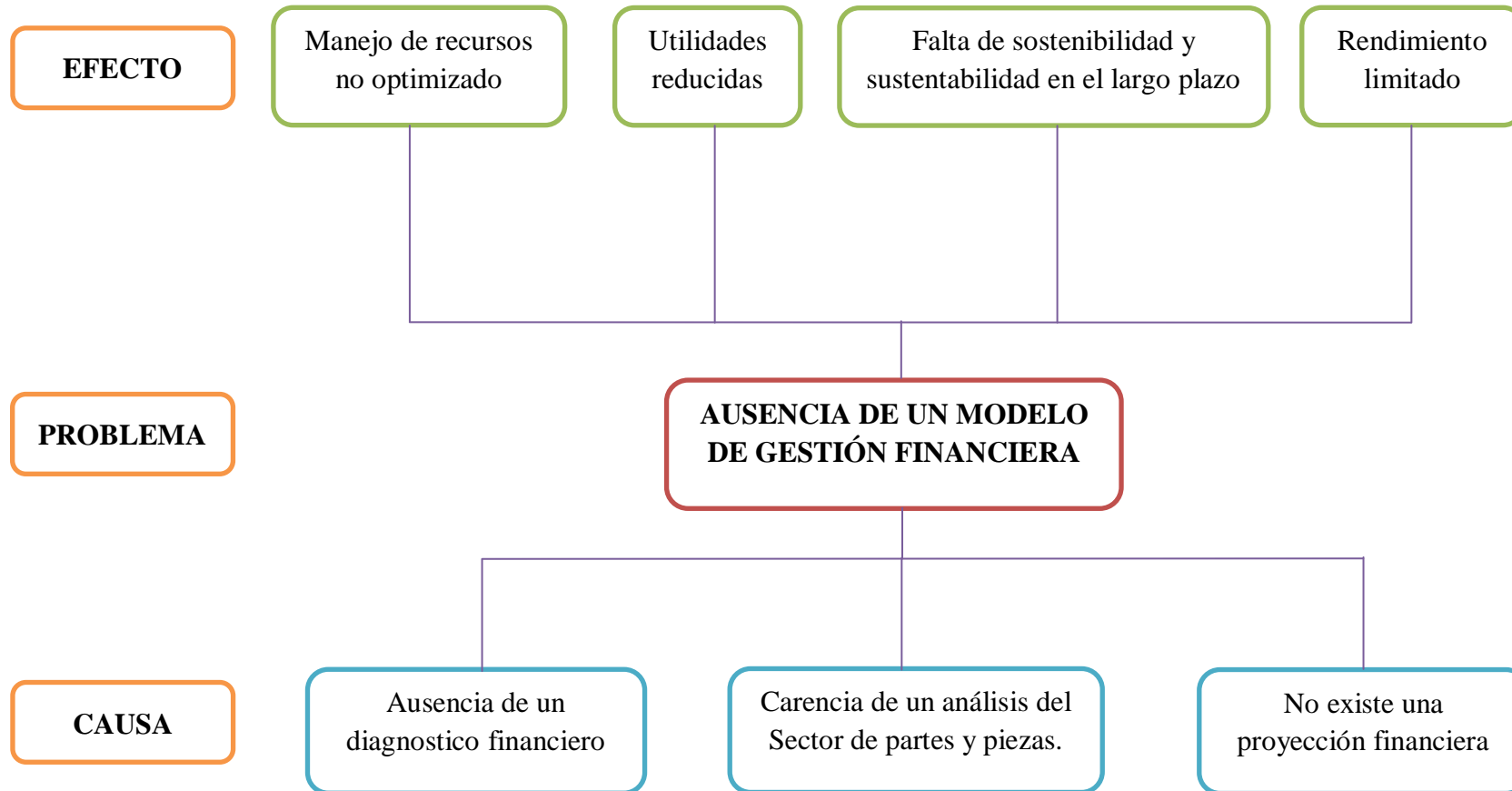


Gráfico 1. Matriz Causa-Efecto del problema

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión financiera; mediante un diagnóstico financiero, análisis del Sector de partes y piezas y una proyección financiera; para reposicionar y maximizar las utilidades de la empresa TECNIFAISSA CIA. LTDA.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero; a través de un análisis de los estados financieros histórico y análisis situacional de la compañía; que permita determinar los factores que influyen sobre el desarrollo operativo de la empresa.
- Realizar un análisis del sector de partes y piezas; a través de una investigación cuantitativa, sus competidores, proveedores y clientes; que permita reflejar la situación actual del mercado.
- Realizar una proyección financiera; a través del modelo de los flujos de efectivo; que permitirá maximizar las utilidades, razón de la propuesta.

1.3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.3.1. ANTECEDENTES

TECNIFAISSA Cía. Ltda., inicia sus actividades el 06 de marzo del 2001 de la mano Sr. Miguel Cobos, se crea como respuesta para satisfacer el mercado y sus necesidades de contar con filtros de aire y filtros de aceite de alto rendimiento y confiabilidad.

Es una empresa de tipo familiar, ubicada en la ciudad de Quito, en la Calle de los Aceitunos E3-126 y Av. Eloy Alfaro, dedicada a la fabricación e importación de filtros de aire y aceite para el sector automotriz.

Además, TECNIFAISSA Cía. Ltda., cuenta con su propia infraestructura, oficinas y maquinaria especializada para la fabricación de filtros. Cabe destacar que sus fases de fabricación y distribución son apoyadas por 21 empleados en las áreas de producción, comercialización y administración.

1.3.2. LA COMPAÑÍA

De acuerdo a (DefiniciónABC, 2013) la compañía es aquella sociedad o reunión de varias personas, que además de elemento humano cuentan con otros técnicos y materiales y cuyo principal objetivo radica en la obtención de utilidades o la prestación de algún servicio a la comunidad.

1.3.3. CARACTERISTICAS

TECNIFAISSA es una compañía especializada en la fabricación de filtros de aire y aceite para la línea automotriz e industrial, constituida como Compañía Limitada, por la Superintendencia de Compañías, con N° de expediente 90746 y con N° de RUC 1791769953001.

TECNIFAISSA está conformada por 3 socios, dos ecuatorianos y uno de nacionalidad Colombiana, su capital social de \$4.000 (cuatro mil dólares americanos el mismo que se encuentra dividido en Cuatro mil participaciones iguales e indivisibles de UN DÓLAR de valor cada una.

Tabla 1. Estructura del capital

| SOCIOS | CAPITAL SUSCRITO | CAPITAL PAGADO | NACIONALIDAD |
|--------------------|------------------|----------------|--------------|
| Juanita Cobos | \$ 1.080,00 | \$ 1.080,00 | Ecuatoriana |
| Miguel Cobos Muñoz | \$ 1.920,00 | \$ 1.920,00 | Colombiano |
| Betty Cobos | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | Ecuatoriana |
| TOTAL | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Se creó una sucursal en la Ciudad de Santo Domingo de los Colorados en julio del 2006, dicho local es arrendado y la estrategia es poder crear una sucursal en la ciudad de Guayaquil, Cuenca y Ambato.

1.3.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La empresa cuenta con dos grupos de Productos los Filtros de Aire y Filtros de Aceite que a su vez se dividen en dos cada una la línea de Autos livianos y la Línea de Autos Pesado y semipesado.

- Filtros de aire automotores livianos.



- Filtros de aire vehículo semipesado/pesado.



1.3.5. CLIENTES

Los productos de TECNIFAISSA están dirigidos a empresas intermediarias dedicadas a la comercialización de filtros de aire y aceite, a continuación detallo una lista de clientes:

- Recalresortes Cía. Ltda.
- DICAUTO Autopartes.
- SINPET S.A.
- Impex Ecuatoriana C.A.
- Industrias Lácteas TONI S.A.
- Transportes San Cristóbal
- FDL Filtros del Litoral Cía. Ltda.

1.3.6. FILOSOFIA EMPRESARIAL

1.3.6.1. MISIÓN

Proveer al área automotriz e industrial del Ecuador de Filtros sellado de aceite y combustible de óptima calidad que permitan el correcto desempeño del automotor, siempre atentos a las diferentes necesidades del cliente y el constante cambio de tecnología en el que nos encontramos.

1.3.6.2. VISION

Ser la empresa líder en la fabricación de filtros automotrices de aceite y combustible a nivel nacional y obtener un 25% del mercado nacional en los próximos 2 años.

1.3.6.3. OBJETIVOS

- ✓ Maximizar el valor de los accionistas.
- ✓ Incrementar volumen de ventas.
- ✓ Satisfacción del Cliente.
- ✓ Calidad y Eficiencia en los Procesos.
- ✓ Innovación y agilidad.

1.3.6.4. PRINCIPIOS Y VALORES

1.3.6.4.1. PRINCIPIOS:

- **ÉTICA:** Actuar con total transparencia y lealtad en todas sus actividades relacionadas tanto con sus clientes y proveedores.
- **CALIDAD:** TECNIFAISSA se enfoca en la comercialización en el territorio nacional de filtros de aire y aceite de calidad que aseguren el cumplimiento y expectativas del cliente, así como también la fidelización de nuestra marca.
- **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Este principio es utilizado en todos sus procesos y tiene como objetivo principal la prevención, es decir asegura el desarrollo de medidas correctivas y efectivas.

1.3.6.4.2. VALORES:

- **LEALTAD:** TECNIFAISSA tiene el compromiso de cumplir y exceder con las expectativas de sus clientes y con las exigencias del mercado, haciendo todo lo necesario para crear lealtad y fidelidad en el cliente.
- **RESPONSABILIDAD:** Al servir a nuestros clientes productos de calidad y buen precio.
- **PUNTUALIDAD:** En la entrega de mercadería en tiempo oportuno y en el lugar indicado por el cliente.

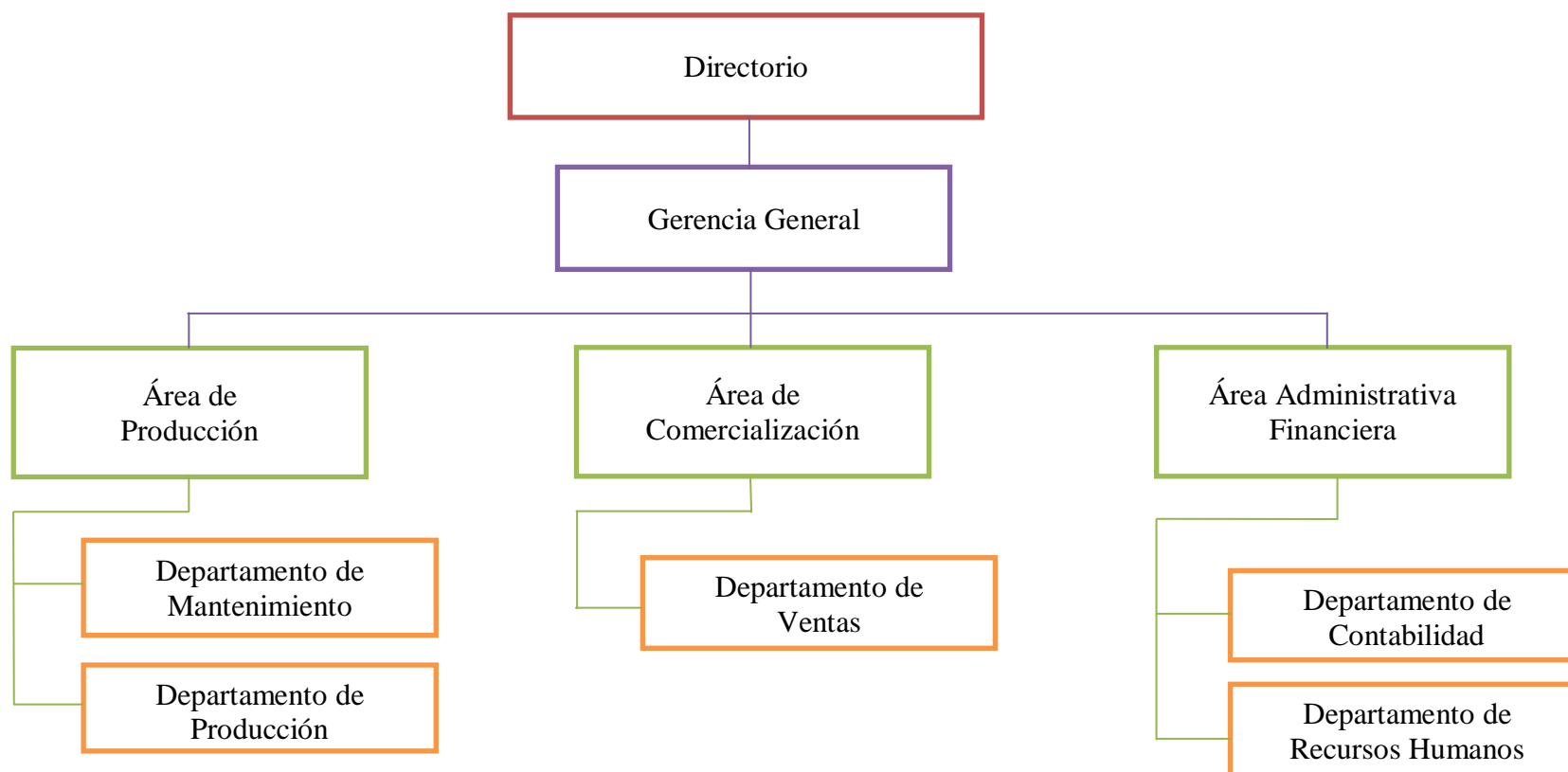


Gráfico 2. Organigrama estructural de TECNIFAISSA Cía. Ltda.

Fuente: TECNIFAISSA Cía. Ltda.

1.3.7. METODOLOGÍA

1.3.7.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. (Rodríguez, 2005).

El método inductivo utiliza:

- La observación directa de los fenómenos.
- La experimentación
- El estudio de las relaciones que existen entre ellos.

Para el presente proyecto de investigación se utilizara el método inductivo, donde se observaran y analizaran los hechos, se postula una hipótesis, la cual permitirá dar una solución al problema planteado. Además para la presente investigación se utilizara técnicas de investigación como son la entrevista y encuestas para un mejor uso de la información.

1.3.7.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos: (Ramos, 2008).

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

1.3.7.2.1. ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana -nuestra capacidad comunicacional- esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas, etc. (Yuni & Urbano, 2006)

1.3.7.2.2. OBSERVACIÓN

La observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos. (Rodríguez, 2005)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TEORIAS DE SOPORTE

2.1.1. MARCO TEÓRICO

“El llamado marco teórico es un instrumento de crítica de la investigación anterior a la ejecución de la misma.” (Pardinas, 2005)

Además, (Scherba, 2002) menciona que el marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis). Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos.

Con relación a lo citado, el marco teórico es un grupo de conceptos y definiciones más importantes en la investigación, que facilitara el desarrollo de un argumento. A continuación detallo un glosario de conceptos relacionados con el tema de investigación:

GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Nunes, 2008)

(Nava, 2009) En definitiva, la gestión en toda empresa se debe fundamentar en la utilización de las herramientas y técnicas más actualizadas que le permitan analizar su desempeño financiero en forma eficiente, con el propósito de tomar decisiones más acertadas, decisiones que sean efectivas basadas en información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable que lleve al logro de los objetivos, a la permanencia de la empresa en el mercado y al éxito de su actividad productiva.

ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de una empresa consiste en el análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros. Según (Negocios, 2012)

De acuerdo a (Tarodo & Sánchez, 2012), el análisis financiero permite averiguar aquellos problemas que no se han visto o que no se han concedido importancia por parte de la dirección de la empresa.

Cabe destacar, que el análisis financiero debe ser empleado ya sea por empresas pequeñas, como por empresas grandes, ya que facilita la toma de decisiones. Además a través de un análisis financiero se determinara la solvencia, liquidez, capacidad de endeudamiento, las inversiones requeridas y su rentabilidad, factores importantes al momento de la toma de decisiones.

RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS

Una razón financiera es una operación matemática (aritmética o geométrica) entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa; también pueden ser usadas como indicadores de gestión. (Baena Toro, 2010)

De acuerdo a (Enciclopedia Financiera, 2013), los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futuro.

Los indicadores financieros dentro de las empresas, tienen un papel importante, ya que determina la situación actual de la empresa e identifica aquellas áreas que necesitan ser mejoradas o aquellas que tienen un alto rendimiento. Entre los principales indicadores financieros tenemos: liquidez, solvencia, indicadores de endeudamiento e indicadores de inversión.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se vengán. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa –la factibilidad con la que paga sus facturas. Las dos medidas básicas de liquidez son la razón del circulante y la razón rápida (prueba del ácido). (Gitman, 2003)

INDICADORES DE SOLVENCIA

De acuerdo a (Rombiola, 2011), la solvencia es la capacidad financiera que tiene una empresa o persona para cumplir sus obligaciones y los recursos con que cuenta para hacer frente a ellas. En otras palabras, es la relación entre lo que una entidad tiene y lo que debe.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo en que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. (Estupiñan & Estupiñan, 2006)

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores miden la capacidad de creación de riqueza, ganancia contable o superávit financiero, respecto al esfuerzo para producirla, por lo que mide o la utilidad de un periodo contable determinado o las ganancias acumuladas superavitarias. (Pellegrino, 2001)

METODO DE ANALISIS 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. (González, 2010)

MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base. (Barajas, 2008)

De acuerdo a (Rodríguez, Gallego, & García, 2009), como bases de comparación, suelen tomarse el total activo para las cifras del Balance y la cifra de ventas netas o el resultado neto para las cifras de la Cuenta de Resultados

MÉTODO DE ANÁLISIS HORIZONTAL.

Los métodos de Análisis horizontal comparan los valores de Estados financieros que corresponden a varios ejercicios contables. Dichos métodos son: Diferencias, tendencias y presupuesto. (Elizondo, 2006)

Cabe destacar que la diferencia fundamental entre el análisis vertical y el horizontal es que el análisis vertical examina un momento del tiempo, mientras que el horizontal tiene un carácter dinámico, lo cual facilita la observación de la

tendencia de las variables más importantes y de esta forma facilita la toma de decisiones. (Escobar & Cuartas, 2006).

MODELO DEL FLUJO DE EFECTIVO

El propósito del estado de flujos de efectivo es informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. (James, Horne, & Wachowicz, 2002)

- Los **flujos de efectivo por actividades de operación** son los flujos de efectivo de transacciones que afectan la utilidad neta. Algunos ejemplos de estas transacciones son la compra y venta de mercancía por un minorista. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)
- Los **flujos de efectivo por actividades de inversión** son flujos de efectivo de transacciones que afectan las inversiones en activos no circulantes. Algunos ejemplos de estas transacciones son la venta y compra de activos fijos, como equipos y edificios. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)
- Los **flujos de efectivo por actividades de financiamiento** son flujos de efectivo de transacciones que afectan el capital contable y el pasivo de la empresa. Algunos ejemplos de estas transacciones son la emisión o el retiro de obligaciones de capital y los títulos de deuda. (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

Por otro lado, el estado de flujo de efectivo hace posible también el análisis de los indicadores de liquidez y solvencia de esta, y, por ende, permite la evaluación de la gestión financiera llevada a cabo por la administración de la empresa. Asimismo, el estado de flujo de efectivo es un indicador que permite establecer la aparición y certidumbre de flujos futuros de efectivo de la entidad, al tiempo que permite también comprobar el impacto que tienen sobre una empresa, las diferentes actividades que esta desarrolla, la razón por la cual representa una herramienta útil e importante para la toma de decisiones. (Mesén, 2007)

2.2. ESTUDIOS RELACIONADOS

De acuerdo a los últimos proyectos de investigación realizados en los últimos años, se aprecia que se aplicó un modelo de gestión financiera a varias empresas, con el fin de maximizar sus utilidades, a continuación menciono los siguientes casos:

- ✓ **Modelo de Gestión Financiera para la maximización de utilidades de la empresa ASEFINCO SCP, dedicada a la prestación de servicios de cobranzas a empresas comerciales y financieras de la Ciudad de Quito. (Barona Egas, 2013)**

El modelo de Gestión Financiero aplicado a la compañía, surge por la necesidad de un direccionamiento efectivo en el manejo de las políticas financieras. Además que la compañía carece de controles financieros, por lo que el autor sugiere la

aplicación de un modelo de Gestión financiera que brinde indicadores de desempeño financiero, lo cual permitirá maximizar el uso de los recursos financieros.

El modelo de Gestión aplicado se enfocó, en base al diagnóstico, direccionar un tratamiento especial a las cuentas como Caja-Bancos, Activos Fijos, Préstamos por Pagar, Ventas, Gastos, Utilidades.

El modelo de gestión financiera que propone el autor, lo estructura de la siguiente forma:

- **Planificación Presupuestaria:** A través de la elaboración de un presupuesto, la empresa puede mantener un control financiero y adoptar medidas preventivas o correctivas; basándose en este concepto el autor realiza un presupuesto de ventas, costo de ventas y gastos; además se realizan proyecciones a cinco años de las cuentas antes mencionadas, con el fin de cumplir su objetivo en el tiempo establecido.
- **Estados Financieros proyectados:** Para concluir con el modelo de gestión financiera, se proyectó a cinco años el Balance General y el Estado de Resultados, con el fin de conocer la situación financiera de la compañía a un periodo futuro.
- **Propuesta de Políticas:** El autor propone políticas de financiamiento, activos fijos, pasivos, ventas, gastos, costos de ventas; que permitirán cumplir con su objetivo la maximización de utilidades.

✓ **Propuesta de un modelo de gestión financiera para el Centro Bíblico Verbo Divino de la Ciudad de Quito-Año 2013. (Tejada, 2013)**

Por otro lado, se realizó una propuesta de un modelo de gestión financiera al Centro Bíblico Verbo Divino, ya que esta compañía ha estado funcionando sin la utilización de técnicas y herramientas financieras, provocando un uso desmedido de sus recursos.

El modelo de gestión financiera servirá de apoyo a la administración al momento de la toma de decisiones, además permitirá el uso adecuado de sus recursos, con el fin de mejorar sus niveles de eficiencia y rentabilidad.

Dentro del diseño del modelo de gestión financiera, el autor lo estructura de la siguiente manera:

- Proyección a cinco años del Estado de Situación Financiera
- Proyección a cinco años del Estado de Resultados
- Proyección a cinco años del Estado de Flujo de Efectivo
- Indicadores Financieros.

Cabe destacar que para la proyección de los Estados Financieros se tomó en cuenta los siguientes supuestos: Tasa de interés activa, tasa de interés pasiva, se adquiere un terreno para un proyecto futuro y los gastos aumentarían en un 20% de acuerdo a un diagnóstico financiero previo.

2.2.1. ANALISIS COMPARATIVO

Las ventajas o beneficios que obtuvieron las empresas al aplicar un modelo de gestión financiera, los detallo a continuación:

➤ **Compañía ASEFINCO SCP.**

Al aplicar un modelo de gestión financiera, se determinaron estrategias y políticas, se realizó una planificación presupuestaria, permitiendo analizar los posibles escenarios a los que se enfrentara la empresa.

De acuerdo al modelo aplicado, la compañía incrementara sus ventas en un 4% dentro de los siguientes cinco años, tomando en cuenta las políticas propuestas por el autor.

Además, la rentabilidad de la compañía incrementara en un 5% anualmente, ya que se implementaron políticas de venta, costos de venta y gastos; cumpliendo con su principal objetivo, la maximización de utilidades.

En conclusión el Modelo de Gestión Financiero aplicado ha permitido a la empresa mantener una administración financiera eficiente, mejorando su gestión a través de la utilización de indicadores de desempeño, los cuales permiten maximizar el uso de los recursos financieros. Además con la aplicación del modelo, la compañía podrá tomar decisiones acertadas que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

➤ **Centro Bíblico Verbo Divino**

A través de la aplicación del modelo de gestión financiera y su proyección a cinco años, la compañía contara con estabilidad y podrá confrontar las obligaciones a corto plazo, ya que el indicador de liquidez promedio de los cinco años es de 14,31.

Además, la compañía podrá realizar nuevos proyectos y financiarlos por terceros, ya que al contar con suficiente liquidez se cubrirá dichas obligaciones.

Por otro lado, de acuerdo a la proyección realizada la compañía mantendrá una solvencia del 0.94, siendo esta beneficiosa, ya que permite distinguir los rendimientos de avance.

La aplicación del modelo de gestión al Centro Bíblico Verbo Divino ha permitido mejorar su gestión financiera, ya que el mismo se basa en un análisis de escenarios, facilitando la toma de decisiones e implementación de nuevos proyectos para potenciar el mercado.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo consiste en detectar las variables nacionales y sectoriales que ocurren en el entorno de una empresa, a través del análisis se puede formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas.

3.1.1. MACRO AMBIENTE

Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. (Tapia, 2009)

3.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Banco Central del Ecuador conceptualiza al Producto Interno Bruto como el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. (Banco Central del Ecuador, 2014)

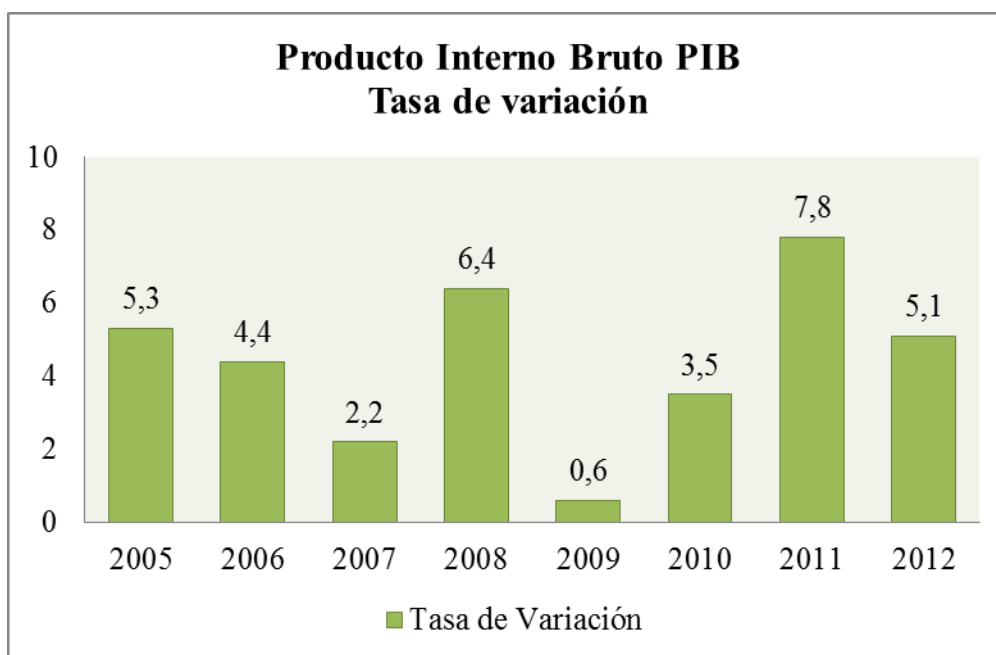


Gráfico 3: Crecimiento del PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Como podemos observar en el gráfico el PIB del año 2011 registró la segunda tasa de crecimiento más alta desde la dolarización, cifra que se ubicó en 7,8%, superada únicamente por la del año 2004 (8,8%). Para el 2012 se detalló un crecimiento de 5,1% siendo el sector más dinámico, en el primer semestre, el de Hoteles y Restaurantes.

El sector petrolero se quedó relativamente estancado, por motivos que en la refinación se presentaron problemas técnicos en la refinería Esmeraldas, durante el primer semestre.

En lo que se refiere a la producción petrolera, acumulada entre enero y septiembre del 2012, fue un 1,3% superior a la del mismo período del año anterior, y

continuó la tendencia de incrementos en la producción de las empresas públicas, así como las reducciones en las empresas privadas registras en años anteriores.

Por el lado de la Demanda, el crecimiento siguió impulsado por la Demanda Interna. Durante el primer semestre, la Inversión en Capital Fijo creció un 14,7%, debido en gran parte a la Inversión Pública en proyectos de infraestructura, sobre todo en vialidad, aeropuertos y puertos, también a la construcción privada de viviendas, que siguió siendo incentivada por el Gobierno.

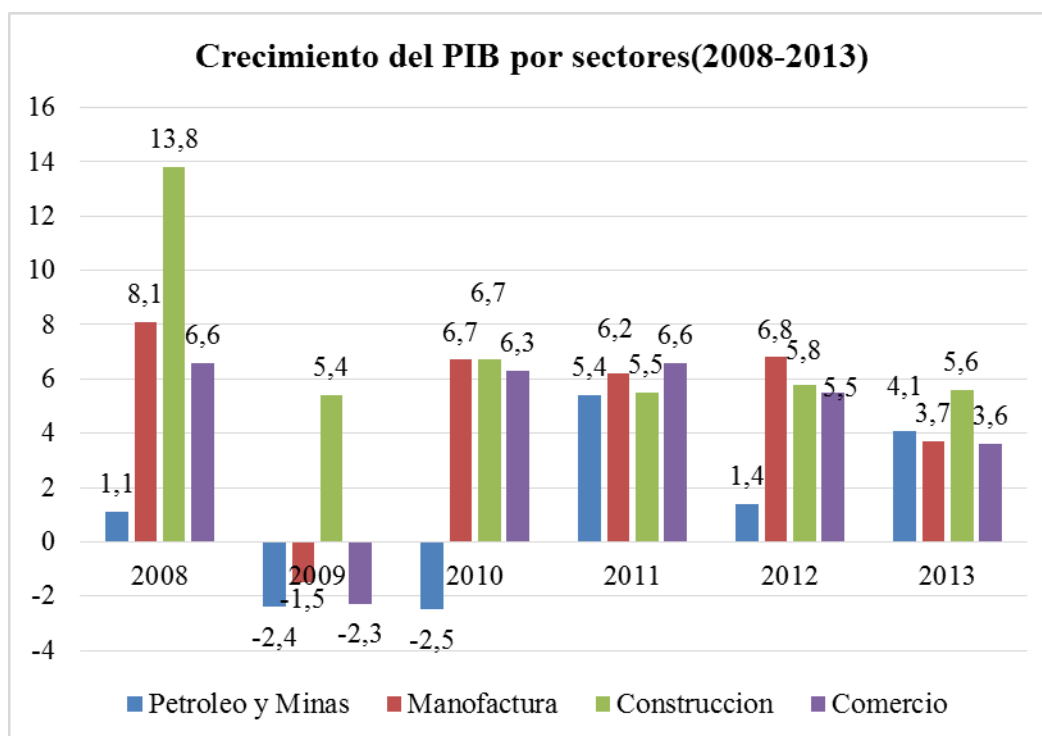


Gráfico 4: Crecimiento del PIB por sectores

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Interpretando el gráfico de crecimiento del PIB por sectores por un lado, los sectores de Construcción mantendrán su crecimiento del 2013 en este nuevo año (5.6% y 5.4% respectivamente), creciendo por encima del promedio de la economía. Por otro lado, los sectores de manufactura, y comercial tendrán una desaceleración con relación al 2013, para un crecimiento estimado del 3.7%.

El sector de Minería sería el que aumento en el 2013 pues tendría un crecimiento del 4.1% frente al 1.4% con el que cerró el 2012. Esto en previsión que el Gobierno pueda concretar el inicio de las construcciones mineras que vienen impulsando desde el año pasado.

Por otro lado, a nivel de industrias, la construcción es la rama que más aporta al crecimiento del PIB con el 5,6%, seguida de correo y comunicaciones (0,6%). Esta última es la actividad económica que más dinamismo presenta en el segundo trimestre de 2013, con un crecimiento anual de 17,1%, seguido de transporte (6,75%).

El principal conductor del crecimiento ha sido la fuerte demanda interna debido a la política económica de estímulo utilizada por el Gobierno, y que seguirá vigente a través del gasto público y del crédito. Revisando los datos del BCE, el gasto del sector público no financiero, seguramente superaría al presupuesto de 31,000 millones.

En los datos del Banco Central, como porcentaje del PIB y durante los años 2011 y 2012 este gasto ha promediado el 42% y 46% del PIB respectivamente, se puede saber que en el 2013 sería aún más alto el crecimiento del PIB.

3.1.1.2 INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de precios al consumidor del área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador, 2014).

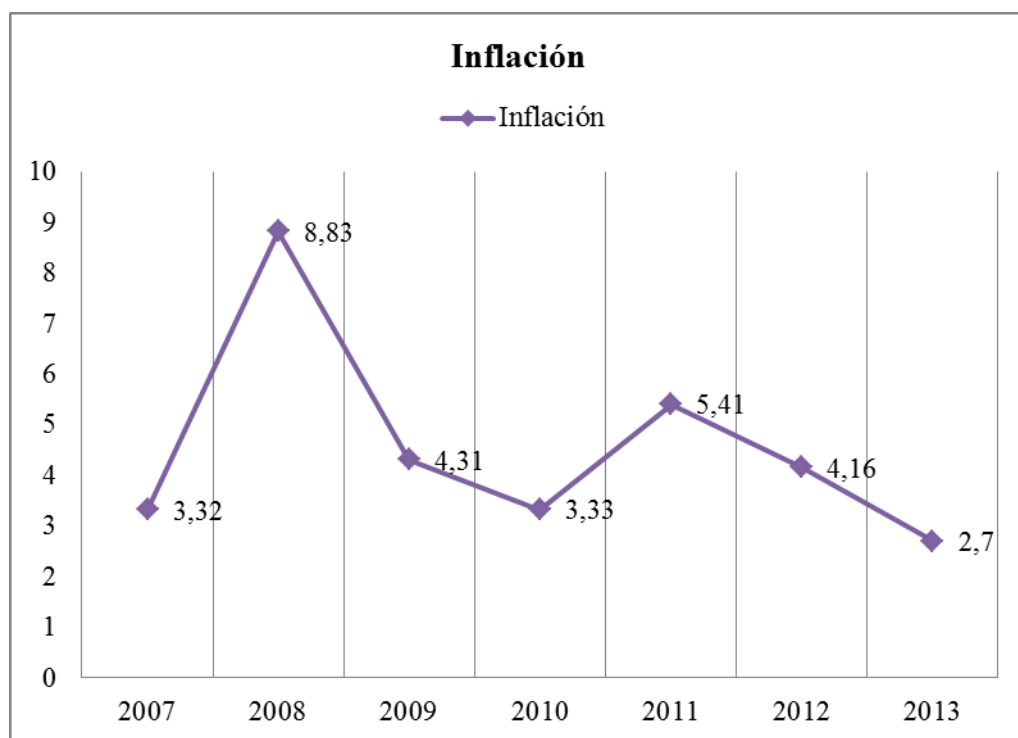


Gráfico 5: Variación de la Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación anual de diciembre de 2013 se ubicó en 2.70%, porcentaje inferior al de igual mes del año 2012 que fue de 4.16%. Además se ubicó por debajo del promedio de América Latina con un (7.24%).

Por divisiones de consumo, 5 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de Bebidas Alcohólicas, seguido de Restaurantes y Hoteles, la Educación y las Comunicaciones registraron deflación.

La división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas es la que más contribuyó en la inflación. La inflación mensual de este grupo fue de 0,31%.

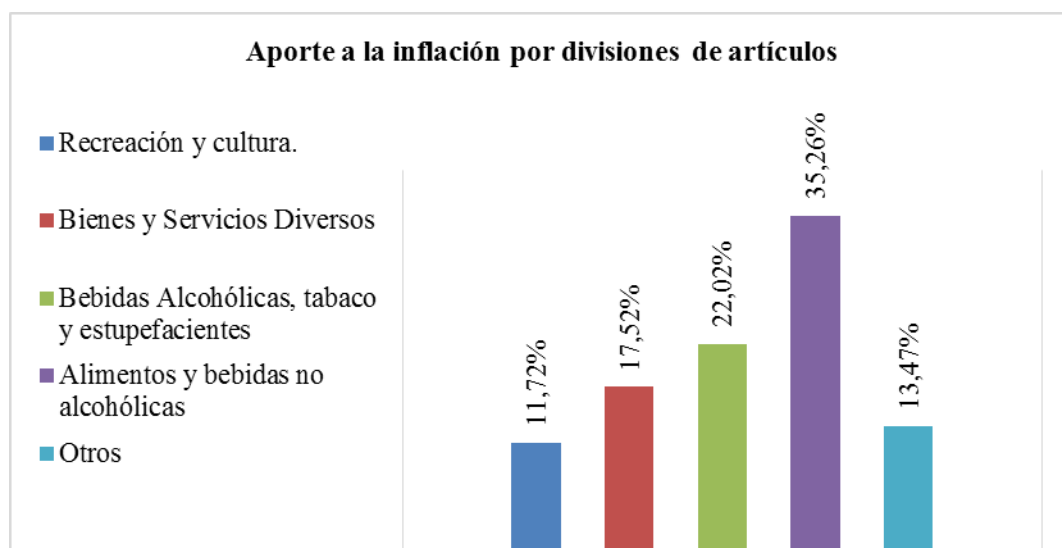


Gráfico 6: Aporte a la Inflación por divisiones de artículos

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al analizar el gráfico de la inflación de acuerdo con las divisiones de artículos del Índice de Precios al Consumidor, se puede observar que todos los artículos que forman parte de la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas son los que han contribuido en gran medida al aumento del índice general de precios, estos artículos representan el 35,26%.

La división de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes aportan a la inflación en 22,02% y la tercera división de mayor aporte a la inflación es la de Bienes y Servicios Diversos con un 17,52%.

El mayor aporte inflacionario en diciembre de 2013 provino de estas tres divisiones detalladas anteriormente con sus respectivos porcentajes, las cuales en promedio contribuyeron con un 74,80% en la inflación.

La división de Recreación y Cultura no tienen mayor aportación pero si representan cifras significativas en la inflación de diciembre del 2013 con un 11,72%, y con un 13,47% podemos encontrar varias divisiones y servicios que aportan a la inflación como por ejemplo Transporte, Agua, Luz, Gas, Prendas de Vestir, Alojamiento, Muebles, entre otros, estas divisiones no tienen mayor aportación en la inflación pero representan el 25,20% y en la cual encontramos la división de Transporte que fue la que más aportó para que el IPC disminuya.

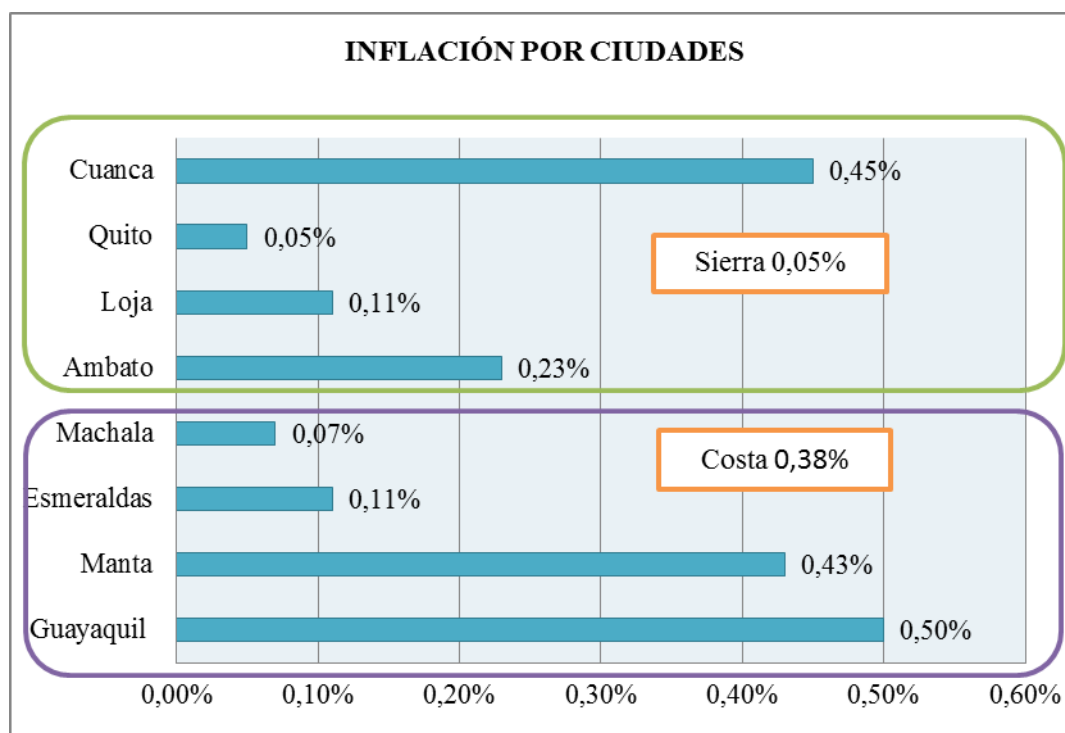


Gráfico 7: Inflación por ciudades

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al analizar la estructura de la variación mensual de precios por regiones se puede apreciar que las ciudades de la Costa (0,38%) muestran valores superiores que las de la Sierra (0,05%). Las ciudades que presentaron una variación superior a la variación mensual nacional son: Guayaquil, Manta y Ambato.

3.1.1.3. RIESGO PAÍS.

La eventualidad de que un país incumpla sus obligaciones crediticias con algún acreedor extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación financiera, se conoce como Riesgo País. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido a los factores específicos y económicos del país, es una medida de riesgo promedio de las inversiones realizadas en el país.

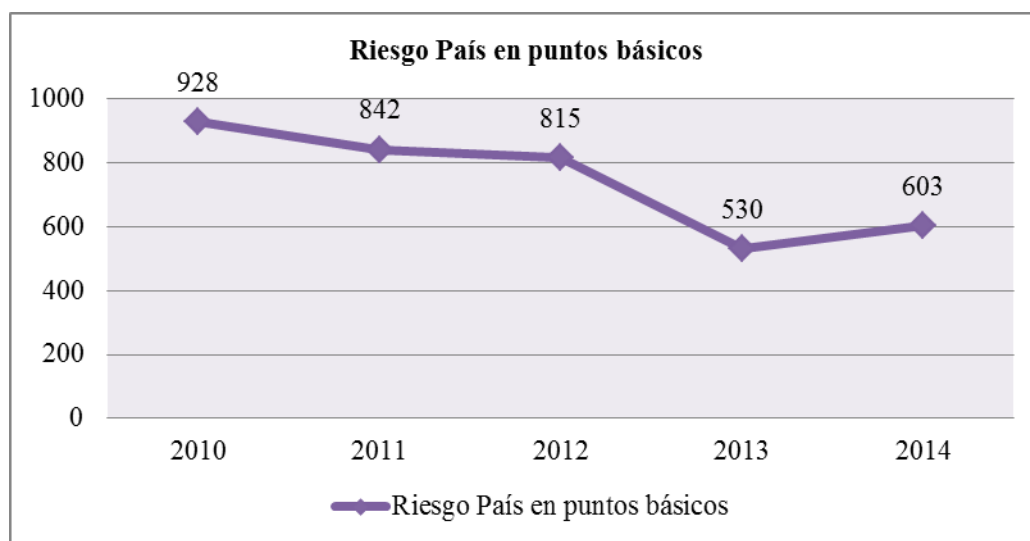


Gráfico 8: Riesgo País en el Ecuador

Fuente: (Cámara de Industrias y Producción, 2013)

Las cifras de riesgo país al finalizar el 2012, muestran que el promedio en América Latina se mantuvo por encima de los 300 puntos, entre los países con mayores ratios se encuentra Argentina con 991 y Ecuador con 815 puntos.

Para el presente año, se proyecta que Ecuador crecerá al 4,4%, tasa que convergería lentamente a un potencial de 3,5% hacia el año 2018. La situación es que a pesar de presentar una mejora significativa en sus indicadores macroeconómicos, Ecuador aún mantiene riesgos asociados a su debilidad institucional, una mayor

intervención económica del estado en la economía y una muy baja inversión extranjera.

El nivel de inversión extranjera directa en Ecuador, que alcanzó en 2012 el 0,7%, es un fiel reflejo de la inversión que genera la economía de dicho país para los inversionistas internacionales, a pesar de tener como país importantes reservas de inversiones, principalmente el petróleo, en su estructura productiva.

Además, el país presenta a su vez niveles muy regulares en el índice de percepción de corrupción, y en los índices de libertad económica y gobernabilidad económica.

En la última década el Gobierno dejó de pagar en dos ocasiones sus obligaciones, la más reciente en diciembre de 2008, lo que llevó a las principales clasificadoras de riesgo a llevar la nota del Ecuador a los niveles mínimos.

3.1.1.4. CANASTA BÁSICA

Es el conjunto de bienes y servicios indispensables para que una persona o una familia puedan cubrir sus necesidades básicas a partir de su ingreso. (Profeco, 2013)

Existen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que están incluidos 75 productos, y la canasta familiar vital que contiene 73 productos. El ingreso mínimo que se consideraba en el 2013 era de 593,60 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada.

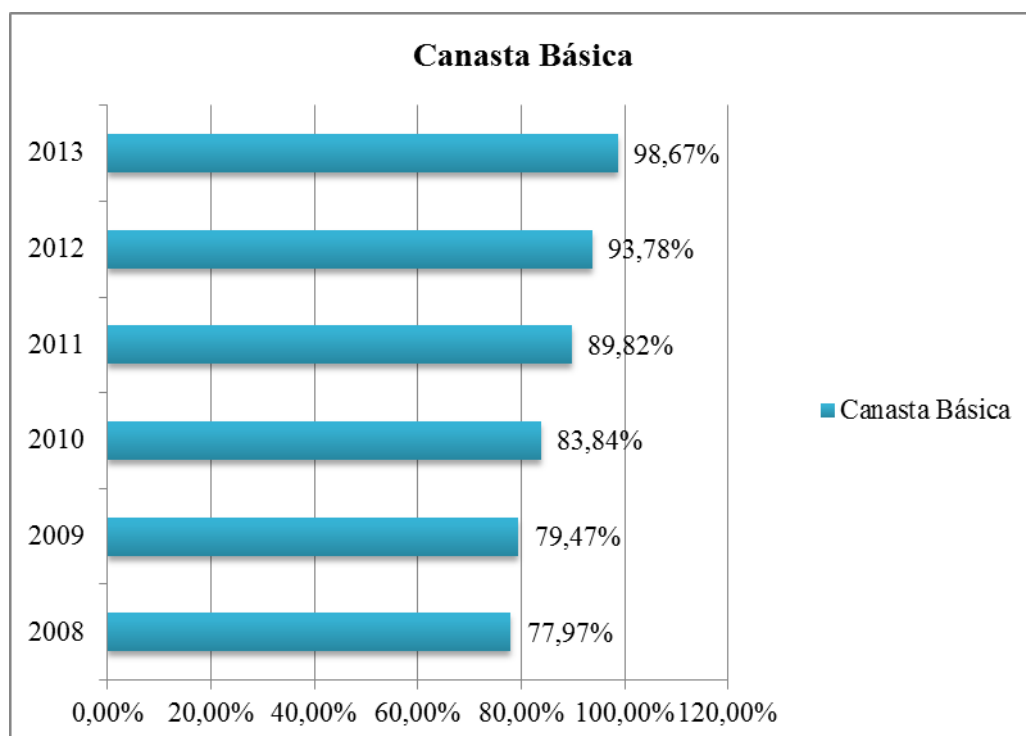


Gráfico 9: Canasta Básica

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

El ingreso mínimo familiar en Ecuador cubre el 98,7% de la Canasta Básica, la cobertura del presupuesto familiar llegó a 98,7% frente al 93,8% de enero del 2012, un aumento de 4,9 puntos, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

3.1.1.5. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

3.1.1.5.1. EXPORTACIONES:

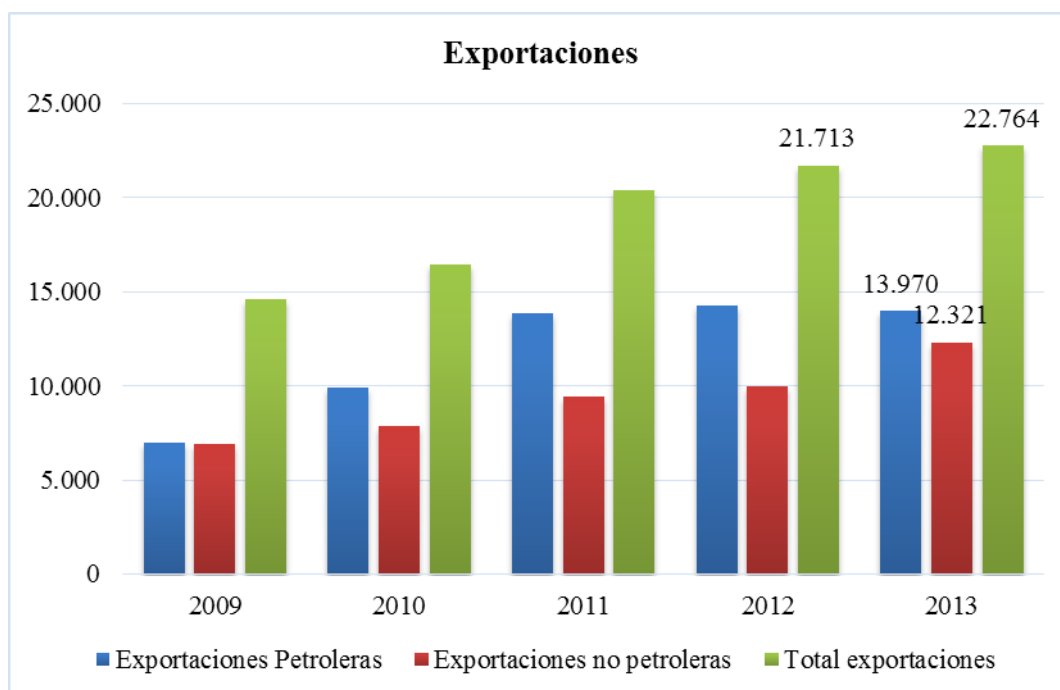


Gráfico 10: Exportaciones

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Podemos observar que durante el período de enero a diciembre del 2013, las exportaciones totales alcanzaron un valor de USD 22,764.1, esto representó un incremento de 4.8% al comparar con las exportaciones realizadas en el mismo período del año 2012 que fueron de USD 21,713.6 millones. (Banco Central del Ecuador, 2014)

A diciembre de 2013, se registró una disminución de -11.6% en el valor de las exportaciones petroleras mientras que las exportaciones no petroleras crecieron en 3.2%. Se conoce que la producción diaria de barriles de petróleo el año 2013, fue de

513.295, de los cuales se destinaron un aproximado de 129 mil barriles por día al consumo interno y el resto de barriles se exportó. Las exportaciones petroleras sumaron 13.970 millones de dólares.

3.1.1.5.2. IMPORTACIONES:

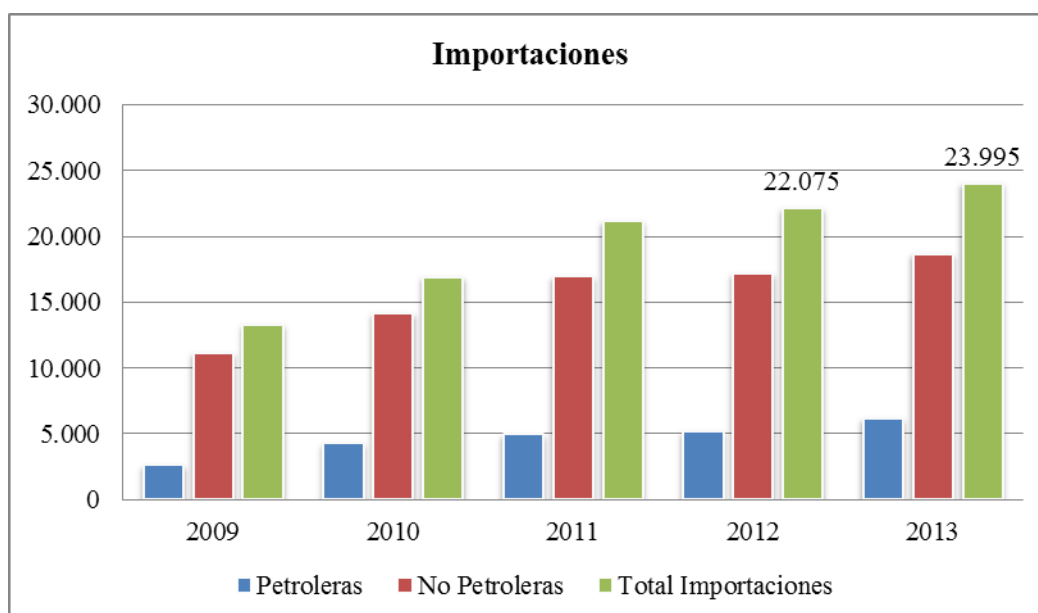


Gráfico 11: Importaciones

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Durante los meses de enero a diciembre del 2013, las importaciones totales alcanzaron USD 23,995, lo que representa un incremento de 8.7% al comparar con las importaciones realizadas en el mismo período del año 2012 que fue de USD 22,075.4 millones. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Las compras petroleras y no petroleras del exterior, en el mes de diciembre del 2013 fueron muy superiores a la de los anteriores años.

A pesar que en el año 2013 hemos producido más barriles de petróleo, las exportaciones de petróleo han sido inferiores. Las importaciones de Combustibles y Lubricantes también han subido en volumen, debido al crecimiento económico podemos determinar que estamos consumiendo mucho más combustibles que en los años anteriores.

Si comparamos lo exportado en petróleo y derivados y lo importado en combustible podemos ver que son mayores las importaciones que las exportaciones de petróleo.

3.1.1.6. PERSONAL OCUPADO ACORDE AL SECTOR ECONÓMICO

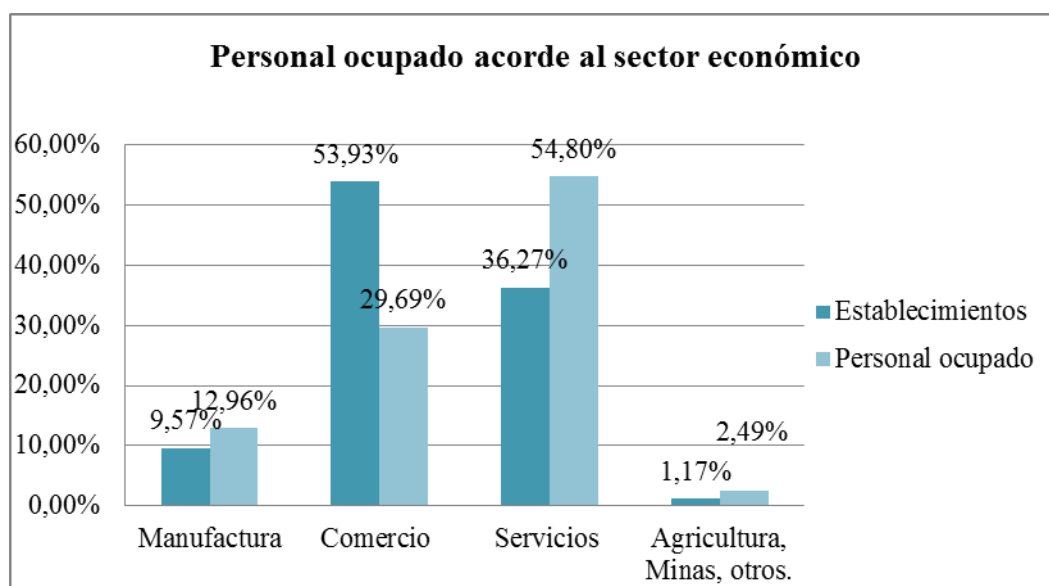


Gráfico 12: Establecimientos y personal ocupado acorde al Sector

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

En un análisis de la industria manufacturera se puede observar que en este sector, las industrias de: Alimentos, Productos de Caucho y de Plástico, Prendas de Vestir, Substancias y Productos Químicos y, Fabricación de Prendas Textiles, abarcan el 9,57% de establecimientos. Con respecto al personal ocupado en esta industria es de 12,96% de personas que laboran en la Manufactura.

En las actividades de la industria económica tenemos las ventas al por mayor de enseres domésticos, venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, venta de vehículos automotores, venta al por mayor de desperdicios, desechos, chatarras, venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercio especializados. En total forman el 53,93% de establecimientos de trabajo.

Lo que demuestra que son las mejores fuentes de ocupación dentro del mercado interno. Pero esta industria económica no ocupa mucho personal tan solo tiene un 29,69% de personal ocupado en estas labores.

Las actividades de servicios relacionadas con: Arquitectura e Ingeniería y Actividades Conexas de Consultoría Técnica, Seguridad Privada, Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas, Actividades de Alojamiento para Estancias Cortas, Actividades de Hospitales y Clínicas, captan un 54.8%, de personal ocupado. Lo que demuestra que son buenos centros de ocupación con un 36,27% de establecimientos dentro de los sectores de Hoteles, Restaurantes y Servicios del país.

Y en lo bajo de las actividades económicas con el 1,17% de establecimientos y el 2,49% de personal ocupado, encontramos la industria de agricultura y otras

actividades similares por la poca paga e incentivos que hay para estos empleados y para este mercado en nuestro país. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

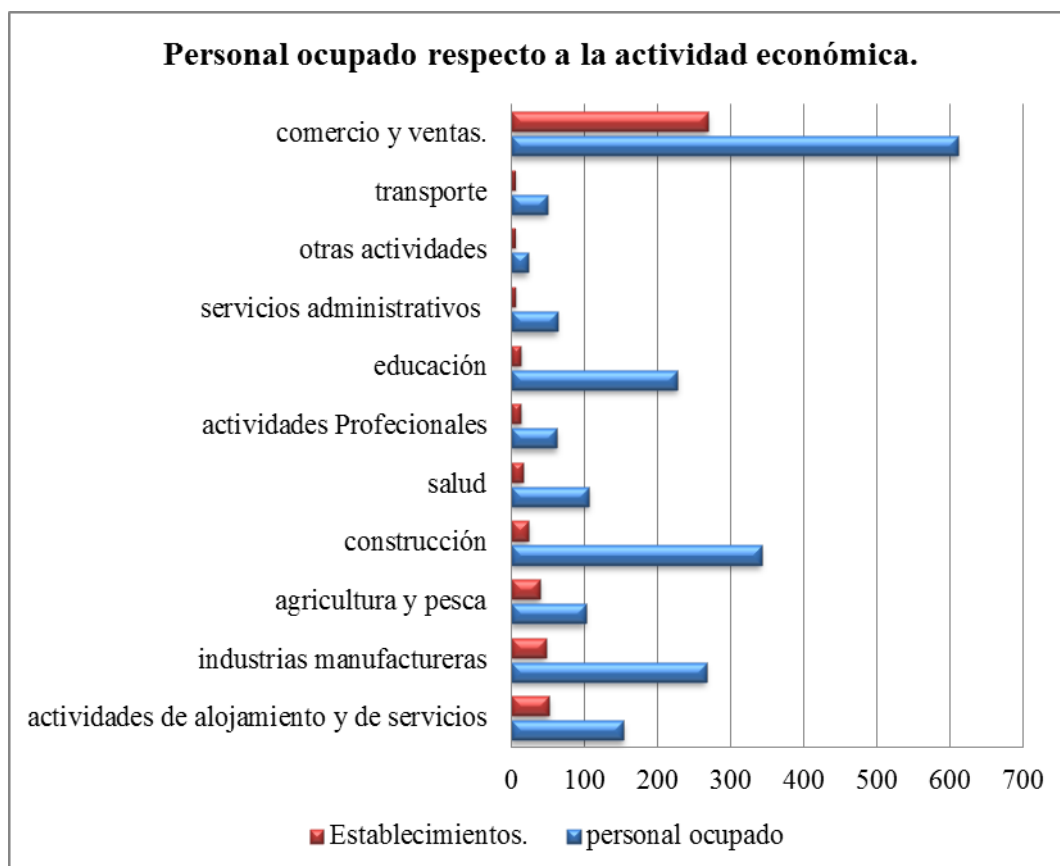


Gráfico 13. Personal ocupado respecto a la actividad económica

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2014)

Se puede decir que a nivel de industrias, la construcción también es una de las ramas que tiene un considerable aporte de crecimiento en el 2013, seguida de las comunicaciones, también la actividad que es un gran aporte en la actualidad son las de los restaurantes y hoteles. (Superintendencia de Compañías, 2014)

3.1.2 ORGANISMOS DE CONTROL

Las entidades y organismos que regulan y controlan las actividades económicas de la compañía TECNIFAISSA CÍA. LTDA., se detallan a continuación:

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:

La Superintendencia de Compañías es un organismo de control con la total soberanía administrativa y económica, su principal característica se basa en vigilar y controlar la organización, actividad, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, para poder ejercer sus funciones correctamente cuenta con leyes y reglamentos específicos y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañías, 2014)

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR:

El Ministerio del Ambiente es un organismo que tiene como objetivo velar por un ambiente sano y velar por el respeto de los derechos de la naturaleza. Esta entidad propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada para el buen vivir, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos naturales con los que cuenta nuestro país. (Ministerio del Ambiente, 2014)

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES:

El Ministerio de Relaciones Laborales tiene como principal objetivo ejercer las aplicaciones de las políticas laborales, fomentar la vinculación y el buen entendimiento entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora para su bien estar laboral.

También busca alcanzar el buen vivir de los empleados y empleadores, impulsando el empleo digno e inclusive que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales y el buen desempeño en sus sitios de trabajo. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL:

Es el organismo encargado de brindar la seguridad social, sus funciones principales son: cobertura médica a sus afiliados cuando se encuentren en alguna situación de emergencia y para lo cual cuenta con hospitales en varias ciudades, otorgar préstamos hipotecarios y quirografarios, el acceso a pensiones de jubilación a los trabajadores.

El IESS es una entidad cuya organización se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, contra las limitaciones o falta de contingencia en remuneraciones como maternidad, salud integral, riesgos de trabajo, incapacidad, cesantía, vejez, invalidez o muerte, manteniendo actualmente una etapa de transformación estructural considerable desde su base administrativa. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014)

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR:

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos que la Ley establece, El SRI ejecuta la política tributaria en el país en lo que se refiere a los impuestos internos. Además capacita al contribuyente sobre el modo y lugar para cumplir sus obligaciones y aplica sanciones según los casos. Los impuestos que recauda son: A la Renta, al Valor Agregado, Consumos especiales y a la propiedad de vehículos. (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2014)

3.1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE AUTOPARTES EN EL ECUADOR

En sus comienzos por el año 1973, el subsector autopartista, que está conformado por los proveedores de partes y piezas de las compañías ensambladoras, no tuvo casi participación en la fabricación de componentes para la industria de ensamblaje ecuatoriana, por cuanto ésta tenía un desarrollo muy incipiente, el mercado automotor era muy heterogéneo y su tamaño muy reducido. Se fabricaban solamente neumáticos, baterías, resortes de ballestas y filtros de motor.

En cambio entre los componentes y partes que se fabrican actualmente se mencionan: asientos, tapicería, partes estampadas, partes de fibra de vidrio, vidrios, sistema de escape, filtros de aire y aceite, baterías, llantas, parte plásticas, radiadores, entre otros.

El subsector autopartista está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, cuyo volumen de operaciones depende en gran parte, de los niveles de producción de las compañías ensambladoras. La materia prima para la fabricación de autopartes es tanto de origen nacional como importado.

El desarrollo del ensamblaje de vehículos en nuestro país se ha apoyado en sus inicios en la industria de autopartes, ésta a su vez ha dependido en gran parte su avance de los niveles de producción de las ensambladoras y ha requerido del abastecimiento de materiales y suministros por parte de otros sectores de la economía, como son: Plásticos, pinturas, metales, tejidos, vidrios. Estos insumos tienen bajo valor agregado y bajo nivel tecnológico, de lo que se deduce que el componente nacional es muy reducido. Las empresas autopartistas colombianas y venezolanas han logrado economías de escala mayores a las de compañías ecuatorianas, debido a sus volúmenes de producción, con lo cual pueden asumir la categoría de proveedores regionales.

En el caso ecuatoriano, el sector autopartista se encuentra en desventaja para competir con empresas dentro de la región, peor aún con las redes de proveedores internacionales, por cuanto en su mayoría son pequeñas y medianas empresas, las que en el año 2003 importaron : Tapetes, alfombras, mezcladores, caucho sintético primario, kit de repuestos, plomo refinado, telas, tejidos, terciopelo, hilos de fibra de vidrio, resortes helicoidales, chapas de acero inoxidable, bastidores centrales, rieles, asientos y partes, vidrio flotado, las que en su mayor parte procedían de Colombia,

Brasil, Chile, Perú, Estados Unidos y en menor grado de México y Corea del Sur. (Ortega Bardellini, 2005) (Arosemena Arosemena, 1996)

Actualmente, uno de los principales sectores que contribuyen al PIB del Ecuador, es el sector automotriz, de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

Tabla 2: PIB de acuerdo al sector económico

| Producto Interno Bruto-PIB | 2012 | | 2013 | |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|
| | Var. % | Mil US\$ | Var. % | Mil US\$ |
| | 4,8 | 73.232 | 3,98 | 78.216 |
| A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 4,0 | 4.484 | 3,7 | 4.787 |
| E. Explotación de minas y canteras | 1,4 | 12.140 | 4,1 | 11.602 |
| C. Industrias manufactureras (Excl. Refinac. de Petróleo) | 6,8 | 6.769 | 3,7 | 7.345 |
| D. Suministro de electricidad y agua | 7,0 | 582 | 3,9 | 625 |
| E. Construcción y obras públicas | 5,8 | 8.412 | 5,6 | 9.398 |
| F. Comercio al por mayor y al por menor | 5,5 | 8.454 | 3,6 | 9.133 |
| G. Transporte y almacenamiento | 5,3 | 4.433 | 5,0 | 5.019 |
| H. Servicios de Intermediación financiera | 5,4 | 2.010 | 5,4 | 2.203 |
| I. Otros servicios | 6,5 | 20.242 | 4,1 | 22.067 |
| J. Servicios gubernamentales | 5,3 | 3.672 | 4,0 | 3.953 |
| K. Servicio doméstico | 0,0 | 78 | 1,0 | 84 |
| Servicio de Intermediación Financ. Medidos indirectos | -3,5 | -2.075 | -3,7 | -2.307 |
| Otro elementos del PIB | 0,8 | 4.029 | 1,6 | 4.305 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cabe destacar que las importaciones de autopartes para vehículos han disminuido desde el año 2010, ya que se han fijado aranceles del 10% y 18% a los CKDs destinados para vehículos y una tarifa del 5%, 7% y 9% para las camionetas, con el objetivo de incentivar e incorporar la producción nacional de piezas y partes.

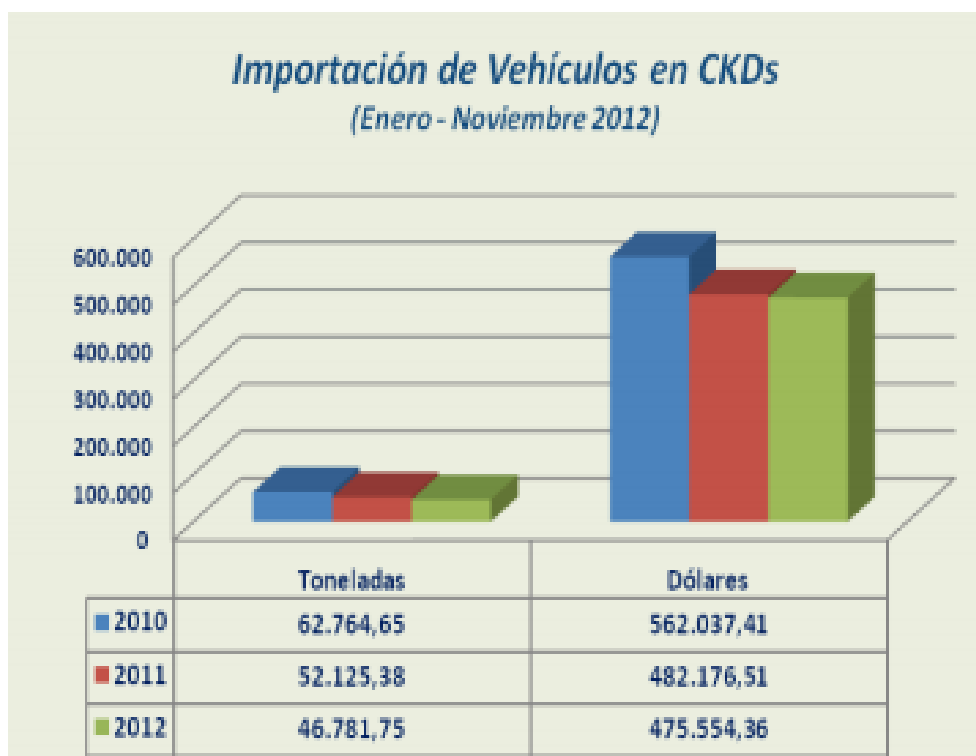


Gráfico 14: Importación de vehículos en CKDs

Fuente: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a las cifras del Banco Central en el año 2010 las importaciones de CKDs para vehículos totalizaron \$562.037 millones de dólares, en el año 2011 las importaciones disminuyeron en un 16%, ya que se importaron 482.176 millones de dólares y para el año 2012 estas disminuyeron a \$475.554 millones de dólares.

Según los datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador se aspira lograr un 15,77% de componentes nacionales de un vehículo y lograr un crecimiento del 20,88% en el 2016.

Conforme al aumento de aranceles en las importaciones de las autopartes automotrices y las propuestas dadas por el Gobierno en el cambio de la matriz productiva dentro del sector automotriz, este propone fortalecer la oferta nacional de

autopartes y piezas, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para las empresas pequeñas.



Gráfico 15: Nueva Matriz Productiva

Fuente: SENPLADES

Esta estrategia se ejecutará a través del proyecto denominado “Producción de bienes intermedios: incorporación de partes y piezas para generar mayor valor agregado”, el cual ha sido diseñado por el MIPRO con la participación de 67 empresas, entre ensambladoras y autopartistas.

El plazo previsto para la ejecución del proyecto es de 9 años, durante el cual se espera lograr que los vehículos ensamblados en el país, tengan un 20 % de componentes de fabricación nacional. (Mercurio, 2010)

Cabe destacar, que esta es una gran oportunidad para TECNIFAISSA CIA. LTDA., de incrementar sus ventas y posicionarse en el mercado, cumpliendo así su

objetivo: la maximización de sus utilidades. Por lo que se analizarán los posibles clientes y la competencia que tendrá la compañía en este segmento.

CLIENTES

Dentro del Sector automotriz, TECNIFAISSA CIA. LTDA., cuenta con diversos clientes que requieren de filtros de aire y aceite, entre las cuales se encuentran las tres principales ensambladoras del país.

Corporación Maresa



Manufacturas Armadurías y Repuestos del Ecuador, MARESA, es una compañía fundada en el año 1976, Con más de treinta años en el mercado Maresa trabaja en actividades relacionadas con el ensamblaje automotriz, distribución, comercialización y el renting de vehículos.

Autos y Máquinas del Ecuador S.A., AYMESA



AYMESA es un ensamblador de automotores con domicilio en la ciudad de Quito, que desde 1970 se dedica al montaje, ensamblaje y construcción de automotores, siendo pionero en el mercado ecuatoriano.

General Motors OBB del Ecuador



Ensambladora automotriz ecuatoriana, que inició sus operaciones en 1975. GM OBB es la planta de ensamblaje automotriz pionera y más grande del Ecuador.

Empresas distribuidoras de Filtros

Dentro de esta clasificación se encuentran las ferreterías y distribuidoras, las cuales se dedican a la venta de filtros de aire y de aceite en menor proporción dentro del mercado.

COMPETENCIA

Entre los principales competidores de la compañía TECNIFAISSA CIA. LTDA., mencionamos los siguientes:

INVERNEG S.A. Filtros & Lubricantes



Inverneg es una compañía fundada en el año de 1983, se dedica a la distribución y venta de partes, piezas, accesorios y filtros de vehículos. Su oficina principal está ubicada en Guayaquil y mantiene sucursales en

Quito, Cuenca y Ambato.

Filcomecs Filtros y Lubricantes SA.



Filcomecs SA., es una empresa comercial, fundada en 1998, dedicada a la importación y comercialización de toda una gama de filtros de aire, aceite y combustible, para autos, camiones, buses, barcos, equipo fuera de carretera.

AUTOPARTES ANDINAS S.A.



Autopartes Andina S.A., es una empresa fundada en 1991, se dedica a la fabricación y comercialización de filtros de aceite y combustible sellado y de elemento de aire para vehículos livianos, semipesados, pesados y motores estacionarios. Utiliza materias primas importadas tales como: lamina de acero, cobre, etc.

Filcasa S.A.



Es una empresa dedicada a la importación de filtros: Aire, Aceite, Agua, Combustible, Hidráulicos. Para todo tipo de maquinaria agrícola, industrial, equipo caminero, camiones de carga ligera y buses etc.

PROVEEDORES

Entre los proveedores que podemos enlistar se encuentran los siguientes:

PROACERO



Proveedores de acero inoxidable, planchas de acero inoxidable, planchas negras, planchas de aluminio y planchas galvanizadas.

RESIQUIM S.A.



resina sintética y metanol.

Empresa dedicada a la comercialización de productos químicos industriales para todo tipo de industria: gases industriales, pegamento químico,

ENGOMA ADHESIVOS CIA. LTDA.



Empresa dedicada a la fabricación de papel engomado o adhesivo listo para usar.

ACEROS BOHLER DEL ECUADOR



Venta de productos de acero y soldaduras especiales, cuchillas, transmisión de potencia y tratamientos térmicos.

ALCOPLAST LTDA.



Empresa con más de 20 años de trayectoria, especializada en materias primas de alta calidad como plastisoles tintas y sistemas poliuretano.

INDUSTRIAS CADI S.A.



Empresa dedicada a la elaboración de artículos técnicos de caucho por inyección, empaques de caucho para el sector automotor, construcción y grifería.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de los diferentes factores que pueden existir dentro de una empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa. Para el caso de TECNIFAISSA CIA. LTDA., lo detallamos a continuación:

GERENCIA GENERAL

Funciones:

- a) Dirigir la empresa, tomar decisiones y supervisar.
- b) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- c) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- d) Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- e) Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos.

ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Departamento de Contabilidad

Funciones:

- a) Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general.
- b) Elaborar reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- c) Ingresar a libros diarios y mayores de cada una de las transacciones efectuadas en la empresa.
- d) Elaborar declaraciones de impuestos y anexos transaccionales.
- e) Elaborar todos los estados financieros apegado a normas y principios vigentes.

Departamento de Recursos Humanos

Funciones:

- a) Cumplir los procesos de selección y contratación del personal.
- b) Suscribir y mantener al día los contratos de trabajo del personal de la empresa.
- c) Proponer el sistema de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores.
- d) Ejecutar el plan de capacitación y desarrollo del personal.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Departamento de Ventas

Funciones:

- a) Receptar solicitudes de pedidos de los clientes de las diferentes provincias.
- b) Entregar el producto de acuerdo al pedido del cliente, realizar la factura y determinar las condiciones de venta.
- c) Entregar la factura original al cliente y las copias restantes enviar al Departamento de Contabilidad.
- d) Cobro de ventas realizadas en efectivo.
- e) Deposito diario del dinero recaudado.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Departamento de Producción

Funciones:

- a) Coordinar los procesos de fabricación de filtros que se mantendrán en el Departamento de Producción.
- b) Establecer pedidos, elaborar órdenes de producción y vigilar el ingreso del producto terminado a la Bodega.
- c) Establecer las necesidades de materia prima y demás recursos necesarios para el proceso de fabricación.
- d) Recibir toda la mercadería que ingresa a Bodega; registrando en el libro de recepción.
- e) Llevar un control de material solicitado y material recibido.

- f) Determinar la cantidad de materia prima, mano de obra y otros utilizados en el proceso de producción.

Departamento de Mantenimiento

Funciones:

- a) Determinar las necesidades de mantenimiento de equipos y maquinaria.
- b) Elaborar el presupuesto de recursos necesario para realizar el mantenimiento a los equipos y maquinaria.
- c) Mantener registros de cada uno de los procesos de mantenimiento realizados a la maquinaria y equipo.

3.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privada y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos e internos se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos o metas que se haya planteado dicha organización. (Zambrano, 2007)

Tabla 3: Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| a) Cuenta con una estructura organizacional determinada. | a) Crecimiento sostenible en el mercado automotor. |
| b) Ejerce un control del inventario que ingresa y egresa de la bodega de la empresa. | b) Alianza estratégica con los proveedores. |
| c) Cuenta con stock suficiente de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. | c) Incremento de aranceles para importaciones de CKDs. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| a) Falta de capacitación al personal. | a) Competencia agresiva. |
| b) No existen estrategias definidas que acoplen a la gestión de un modelo. | b) Cambios en la legislación y normativa que regulan a la empresa. |
| c) No cuenta con publicidad por lo cual no se puede dar a conocer sus productos. | |

3.4. DIAGNOSTICO FINANCIERO

El diagnostico financiero consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiero de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en las cuentas anuales, y de un método de análisis. (Aguiar Díaz, 2005)

Para la elaboración del presente capítulo se utilizaran los Estados Financiero de los periodos 2010-2012 de la compañía TECNIFAISSA S.A., aplicando los métodos de análisis horizontal, vertical e índice financieros, con la finalidad de reflejar el estado actual de la empresa, detectando problemas y tomando medidas correctivas.

Tabla 4: Balance General Histórico

| CUENTAS | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Caja-Bancos | 4.281,84 | 2.719,85 | 3.542,41 |
| Cuentas por Cobrar-Clientes | 86.651,95 | 77.449,53 | 75.094,07 |
| Provisión de Cuentas Incobrables | 943,30 | 943,30 | 943,30 |
| Crédito Tributario | 0,00 | 3.672,42 | 8.965,19 |
| Inventario de Productos Terminados | 187.161,92 | 260.938,79 | 344.415,51 |
| Total Activo Corriente | 277.152,41 | 343.837,29 | 431.073,88 |
| ACTIVO FIJO | | | |
| Muebles y Enseres | 631,66 | 631,66 | 631,66 |
| Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 19.168,00 | 19.168,00 |
| Equipo de Computación | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Otros activos fijos | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 |
| Depreciación acumulada de Act. Fijos | 18.998,22 | 22.226,56 | 24.536,53 |
| Total Activo Fijo | 20.168,92 | 16.940,58 | 14.630,61 |
| ACTIVO DIFERIDO | | | |
| Otros activos diferidos | 1.819,44 | 0,00 | 0,00 |
| Total Activos Diferidos | 1.819,44 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL ACTIVOS | 299.140,77 | 360.777,87 | 445.704,49 |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| Cuentas por Pagar-Proveedores | 35.078,14 | 41.837,98 | 124.165,52 |
| Total Pasivo Corriente | 35.078,14 | 41.837,98 | 124.165,52 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| Préstamo por Pagar | 36.857,85 | 21.776,03 | 0,00 |
| Otras Cuentas por Pagar | 227.801,67 | 291.221,53 | 309.369,53 |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 264.659,52 | 312.997,56 | 309.369,53 |
| TOTAL PASIVOS | 299.737,66 | 354.835,54 | 433.535,05 |
| PATRIMONIO | | | |
| Capital | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 |
| Reserva Legal | 595,97 | 595,97 | 595,97 |
| Otras Reservas | 307,81 | 307,81 | 307,81 |
| Utilidad no distribuida Ejercicios Ant. | 13.174,30 | 12.372,47 | 17.706,06 |
| Perdidas Acumulada en Ejercicios Ant. | 0,00 | 18.674,97 | 18.674,97 |
| Utilidad en el Ejercicio | 0,00 | 7.341,05 | 8.234,57 |
| Pérdida del Ejercicio | 18.674,97 | 0,00 | 0,00 |
| Total Patrimonio | -596,89 | 5.942,33 | 12.169,44 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 299.140,77 | 360.777,87 | 445.704,49 |

Tabla 5: Estado de Resultados Histórico

| CUENTAS | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | | | |
| Ventas | 224.546,91 | 262.256,74 | 382.507,68 |
| Costo de Ventas | 68.937,23 | 84.266,19 | 164.873,11 |
| Margen Bruto | 155.609,68 | 177.990,55 | 217.634,57 |
| GASTOS | | | |
| Sueldos y Salarios | 72.241,04 | 73.784,64 | 88.735,88 |
| Beneficios Sociales | 14.310,13 | 11.468,55 | 16.121,01 |
| Aportes Sociales | 14.797,38 | 15.113,55 | 17.358,75 |
| Honorarios Profesionales | 555,35 | 210,00 | 342,00 |
| Gastos de Venta | 48.076,06 | 51.458,31 | 71.699,45 |
| Suministros y Materiales | 548,41 | 1.545,61 | 0,00 |
| Transporte | 12.578,06 | 10.362,90 | 8.793,15 |
| Depreciación de activos Fijos | 3.063,34 | 3.228,34 | 2.309,97 |
| Total Gastos | 166.169,77 | 167.171,90 | 205.360,21 |
| Utilidad Operacional | -10.560,09 | 10.818,65 | 12.274,36 |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | |
| Intereses Bancarios | 2.108,14 | 838,58 | 0,00 |
| Impuestos y Contribuciones | 774,80 | 856,10 | 1.517,96 |
| Gastos de Viaje | 73,43 | 0,00 | 1.528,86 |
| Servicios Públicos | 5.188,51 | 5.462,92 | 5.612,51 |
| Total Gastos No Operacionales | 8.144,88 | 7.157,60 | 8.659,33 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | |
| Otros Ingresos | 30,00 | 3.680,00 | 4.519,99 |
| Total Ingresos No Operacionales | 30,00 | 3.680,00 | 4.519,99 |
| Utilidad antes de Impuestos y Partic. | -18.674,97 | 7.341,05 | 8.135,02 |
| Participación de Trabajadores | 0,00 | 1.101,16 | 1.235,18 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 0,00 | 6.239,89 | 6.899,84 |
| Impuesto a la Renta | 0,00 | 1.086,44 | 1.609,86 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 0,00 | 5.153,45 | 5.289,98 |

3.4.1. ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los métodos de Análisis horizontal comparan los valores de Estados financieros que corresponden a varios ejercicios contables. Dichos métodos son: Diferencias, tendencias y presupuesto. (Elizondo, 2006)

Tabla 6: Análisis Horizontal del Balance General

| CUENTAS | 2010-2011 | | 2011-2012 | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
| ACTIVO | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Caja-Bancos | -1561,99 | -36% | 822,56 | 30% |
| Cuentas por Cobrar-Clientes | -9202,42 | -11% | -2355,46 | -3% |
| Provisión de Cuentas Incobrables | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Crédito Tributario | 3672,42 | 0% | 5292,77 | 144% |
| Inventario de Productos Terminados | 73776,87 | 39% | 83476,72 | 32% |
| Total Activo Corriente | 66684,88 | 24% | 87236,59 | 25% |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| Muebles y Enseres | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Maquinaria y Equipo | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Equipo de Computación | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Otros activos fijos | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Deprec. Acumulada de Act. Fijos | 3228,34 | 17% | 2309,97 | 10% |
| Total Activo Fijo | -3228,34 | -16% | -2309,97 | -14% |
| ACTIVO DIFERIDO | | | | |
| Otros activos diferidos | -1819,44 | -100% | 0,00 | 0% |
| Total Activos Diferidos | -1819,44 | -100% | 0,00 | 0% |
| TOTAL ACTIVOS | 61637,10 | 21% | 84926,62 | 24% |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| Cuentas por Pagar-Proveedores | 6759,84 | 19% | 82327,54 | 197% |
| Total Pasivo Corriente | 6759,84 | 19% | 82327,54 | 197% |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | |
| Préstamo por Pagar | -15081,82 | -41% | -21776,03 | -100% |
| Otras Cuentas por Pagar | 63419,86 | 28% | 18148,00 | 6% |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 48338,04 | 18% | -3628,03 | -1% |
| TOTAL PASIVOS | 55097,88 | 18% | 78699,51 | 22% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Reserva Legal | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Otras Reservas | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Utilidad no distribuida Ejercicios Ant. | -801,83 | -6% | 5333,59 | 43% |
| Pérdidas Acum., en Ejercicios Ant. | 18674,97 | 0% | 0,00 | 0% |
| Utilidad en el Ejercicio | 7341,05 | 0% | 893,52 | 12% |
| Pérdida del Ejercicio | -18674,97 | -100% | 0,00 | 0% |
| Total Patrimonio | 6539,22 | -1096% | 6227,11 | 105% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 61637,10 | 21% | 84926,62 | 24% |

Para el análisis del crecimiento y decrecimiento de las cuentas del Balance General, se tomó en cuenta los balances históricos de los periodos 2010-2011-2012.

Tabla 7: Variación Relativa del Activo

| CUENTA | 2010-2011 | 2011-2012 |
|-------------------|------------------|------------------|
| Activo Corriente | 24,06% | 25,37% |
| Activo Fijo | -16,01% | -13,64% |
| Activos Diferidos | -100,00% | 0,00% |
| ACTIVO | 20,60% | 23,54% |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

De acuerdo a la Tabla 7, la cuenta del activo en los periodos 2010-2011, mantuvo una variación relativa de 20.60% y en los periodos 2011-2012 fue de 23.54%, evidenciándose un crecimiento en el Activo. Así mismo, el activo corriente, en los periodo 2010-2011 evidencio una variación del 24.06% y en los periodos 2011-2012 fue de 25.37%. Por otro lado, la variación del activo fijo en los periodos 2010-2011 fue de -16.01% y en los periodos 2011-2012 de -13.64%, manifestando una tendencia decreciente. Del mismo modo, se evidencia un decrecimiento en la variación relativa del Activo Diferido, ya que en los periodos 2010-2011 fue de -100%.

Tabla 8: Variación Relativa del Pasivo

| CUENTA | 2010-2011 | 2011-2012 |
|----------------------|------------------|------------------|
| Pasivo Corriente | 19,27% | 196,78% |
| Pasivo a Largo Plazo | 18,26% | -1,16% |
| PASIVO | 18,38% | 22,18% |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

La variación relativa del Pasivo en los periodos 2010-2011 muestra una tendencia creciente del 18.38% y en los periodos 2011-2012 de 22.18%. La cuenta del Pasivo Corriente así mismo presenta un crecimiento, ya que en los periodos 2010-2011 mantuvo una variación del 19.27% y en los periodos 2011-2012 fue del 196.78%. Finalmente, la cuenta Pasivo a Largo Plazo, demuestra un crecimiento en los periodos 2010-2011 de 18.26%, no ocurriendo lo mismo en los periodos 2011-2012, pues presenta una tendencia decreciente del -1.16%.

Tabla 9: Variación Relativa del Patrimonio

| CUENTA | 2010-2011 | 2011-2012 |
|---|------------------|------------------|
| Utilidad no distribuida Ejercicios Ant. | -6,09% | 43,11% |
| Utilidad en el Ejercicio | 0,00% | 12,17% |
| Pérdida del Ejercicio | -100,00% | 0,00% |
| PATRIMONIO | -1095,55% | 104,79% |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

Al analizar la tabla 9, las variaciones del patrimonio en los periodos 2010-2011, manifiestan un decrecimiento del -1095.5%, sin embargo en los periodos 2011-2012 muestra una tendencia creciente del 104.7%. La cuenta Utilidad no distribuida de

Ejercicios anteriores, en los periodos 2010-2011, mantiene una variación del -6%. Además la cuenta Utilidad en el Ejercicio en los periodos 2011-2012 crece en un 12.7%. Por otro lado, la Pérdida en el Ejercicio mantuvo una tendencia decreciente en los periodos 2010-2011 de -100%

Tabla 10: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

| CUENTAS | 2010-2011 | | 2011-2012 | |
|--|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| | VARIACION | VARIACION | VARIACION | VARIACION |
| | ABSOLUTA | RELATIVA | ABSOLUTA | RELATIVA |
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | 37709,83 | 16,79% | 120250,94 | 45,85% |
| Costo de Ventas | 15328,96 | 22,24% | 80606,92 | 95,66% |
| Margen Bruto | 22380,87 | 14,38% | 39644,02 | 22,27% |
| GASTOS | | | | |
| Sueldos y Salarios | 1543,60 | 2,14% | 14951,24 | 20,26% |
| Beneficios Sociales | -2841,58 | -19,86% | 4652,46 | 40,57% |
| Aportes Sociales | 316,17 | 2,14% | 2245,20 | 14,86% |
| Honorarios Profesionales | -345,35 | -62,19% | 132,00 | 62,86% |
| Gastos de Venta | 3382,25 | 7,04% | 20241,14 | 39,34% |
| Suministros y Materiales | 997,20 | 181,83% | -1545,61 | -100,00% |
| Transporte | -2215,16 | -17,61% | -1569,75 | -15,15% |
| Depreciación de activos Fijos | 165,00 | 5,39% | -918,37 | -28,45% |
| Total Gastos | 1002,13 | 0,60% | 38188,31 | 22,84% |
| Utilidad Operacional | 21378,74 | -202,45% | 1455,71 | 13,46% |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | | |
| Intereses Bancarios | -1269,56 | -60,22% | -838,58 | -100,00% |
| Impuestos y Contribuciones | 81,30 | 10,49% | 661,86 | 77,31% |
| Gastos de Viaje | -73,43 | -100,00% | 1528,86 | 96,86% |
| Servicios Públicos | 274,41 | 5,29% | 149,59 | 2,74% |
| Total Gastos No Operacionales | -987,28 | -12,12% | 1501,73 | 20,98% |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | |
| Otros Ingresos | 3650,00 | 12166,67% | 839,99 | 22,83% |
| Total Ingresos No Operacionales | 3650,00 | 12166,67% | 839,99 | 22,83% |
| Utilidad antes de Imp., y Partic. | 26016,02 | -139,31% | 793,97 | 10,82% |
| Participación de Trabajadores | 1101,16 | 1101% | 134,02 | 12,17% |
| Utilidad Antes de Impuestos | 6239,89 | 6239% | 659,95 | 10,58% |
| Impuesto a la Renta | 1086,44 | 1086% | 523,42 | 48,18% |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 5153,45 | 5153% | 136,53 | 2,65% |

Tabla 11: Variación Relativa Estado de Resultados

| CUENTA | 2010-2011 | 2011-2012 |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| Costo de Ventas | 22,24% | 95,66% |
| Margen Bruto | 14,38% | 22,27% |
| Gastos | 0,60% | 22,84% |
| Gastos no Operacionales | -12,12% | 20,98% |
| Ingresos no Operacionales | 12166,67% | 22,83% |
| Utilidad Operacional | -202,45% | 13,46% |
| Utilidad Neta del Ejercicio | 5153,00% | 2,65% |
| VENTAS | 16,79% | 45,85% |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

Conforme a la tabla 11, la variación relativa de la cuenta Ventas en los periodos 2010-2011 fue de 16.79%, presentando un incremento, lo mismo sucedió en los periodos 2011-2012 incrementándose en un 45.85%.

Con relación a la cuenta Costo de Ventas, esta mantuvo un incremento en los periodos 2010-2011 con un 14.38% y en los periodos 2011-2012 con un 95,66%. De igual manera sucedió con la cuenta Gastos, ya que en los periodos 2010-2011 presento una tendencia creciente del 0,60% y en los periodos 2011-2012 del 22,84%.

Por otro lado, las variaciones relativas para las cuenta gastos no operacionales disminuyeron en los periodos 2010-2011, con un -12.12%, mientras que en los periodos 2011-2012 incremento en un 20.98%. Además los ingresos no operacionales incrementaron en los periodos 2010-2011 y 2011-2012, en un 12166% y 22,83%.

Por último, tanto el margen bruto, como la utilidad operacional y la utilidad neta del ejercicio mantuvieron una tendencia de crecimiento en los periodos 2011-2012,

con un 22%, 13% y 2.6% respectivamente, debido al incremento en el rubro de ventas, generando así mayor utilidad a los accionistas.

3.4.2. ANALISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados. (Estupiñán, 2006)

A continuación se procederá con el análisis vertical de los Estados Financieros de la compañía TECNIFAISSA CÍA. LTDA., de los periodos 2010-2011-2012.

Tabla 12: Análisis Vertical del Balance General

| CUENTAS | AÑO 2010 | % | AÑO 2011 | % | AÑO 2012 | % |
|-----------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Caja-Bancos | 4.281,84 | 1% | 2.719,85 | 1% | 3.542,41 | 1% |
| Cuentas por Cobrar-Clientes | 86.651,95 | 29% | 77.449,53 | 21% | 75.094,07 | 17% |
| Provisión de Cuentas Incobrables | 943,30 | 0% | 943,30 | 0% | 943,30 | 0% |
| Crédito Tributario | 0,00 | 0% | 3.672,42 | 1% | 8.965,19 | 2% |
| Inv., de Productos Terminados | 187.161,92 | 63% | 260.938,79 | 72% | 344.415,51 | 77% |
| Total Activo Corriente | 277.152,41 | 93% | 343.837,29 | 95% | 431.073,88 | 97% |
| ACTIVO FIJO | | | | | | |
| Muebles y Enseres | 631,66 | 0% | 631,66 | 0% | 631,66 | 0% |
| Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 6% | 19.168,00 | 5% | 19.168,00 | 4% |
| Equipo de Computación | 1.000,00 | 0% | 1.000,00 | 0% | 1.000,00 | 0% |
| Otros activos fijos | 18.367,48 | 6% | 18.367,48 | 5% | 18.367,48 | 4% |
| Depreciación Acum. de Act. Fijos | 18.998,22 | 6% | 22.226,56 | 6% | 24.536,53 | 6% |
| Total Activo Fijo | 20.168,92 | 7% | 16.940,58 | 5% | 14.630,61 | 3% |
| ACTIVO DIFERIDO | | | | | | |
| Otros activos diferidos | 1.819,44 | 1% | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Total Activos Diferidos | 1.819,44 | 1% | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| TOTAL ACTIVOS | 299.140,77 | 100% | 360.777,87 | 100% | 445.704,49 | 100% |
| PASIVO | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Cuentas por Pagar-Proveedores | 35.078,14 | 12% | 41.837,98 | 12% | 124.165,52 | 28% |
| Total Pasivo Corriente | 35.078,14 | 12% | 41.837,98 | 12% | 124.165,52 | 28% |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | | | |
| Préstamo por Pagar | 36.857,85 | 12% | 21.776,03 | 6% | 0,00 | 0% |
| Otras Cuentas por Pagar | 227.801,67 | 76% | 291.221,53 | 81% | 309.369,53 | 69% |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 264.659,52 | 88% | 312.997,56 | 87% | 309.369,53 | 69% |
| TOTAL PASIVOS | 299.737,66 | 100% | 354.835,54 | 98% | 433.535,05 | 97% |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | 4.000,00 | 1% | 4.000,00 | 1% | 4.000,00 | 1% |
| Reserva Legal | 595,97 | 0% | 595,97 | 0% | 595,97 | 0% |
| Otras Reservas | 307,81 | 0% | 307,81 | 0% | 307,81 | 0% |
| Utilidad no distribuida Ej. Ant. | 13.174,30 | 4% | 12.372,47 | 3% | 17.706,06 | 4% |
| Perdidas Acum., en Ej. Ant. | 0,00 | 0% | 18.674,97 | 5% | 18.674,97 | 4% |
| Utilidad en el Ejercicio | 0,00 | 0% | 7.341,05 | 2% | 8.234,57 | 2% |
| Pérdida del Ejercicio | 18.674,97 | 6% | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% |
| Total Patrimonio | -596,89 | 0% | 5.942,33 | 2% | 12.169,44 | 3% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 299.140,77 | 100% | 360.777,87 | 100% | 445.704,49 | 100% |

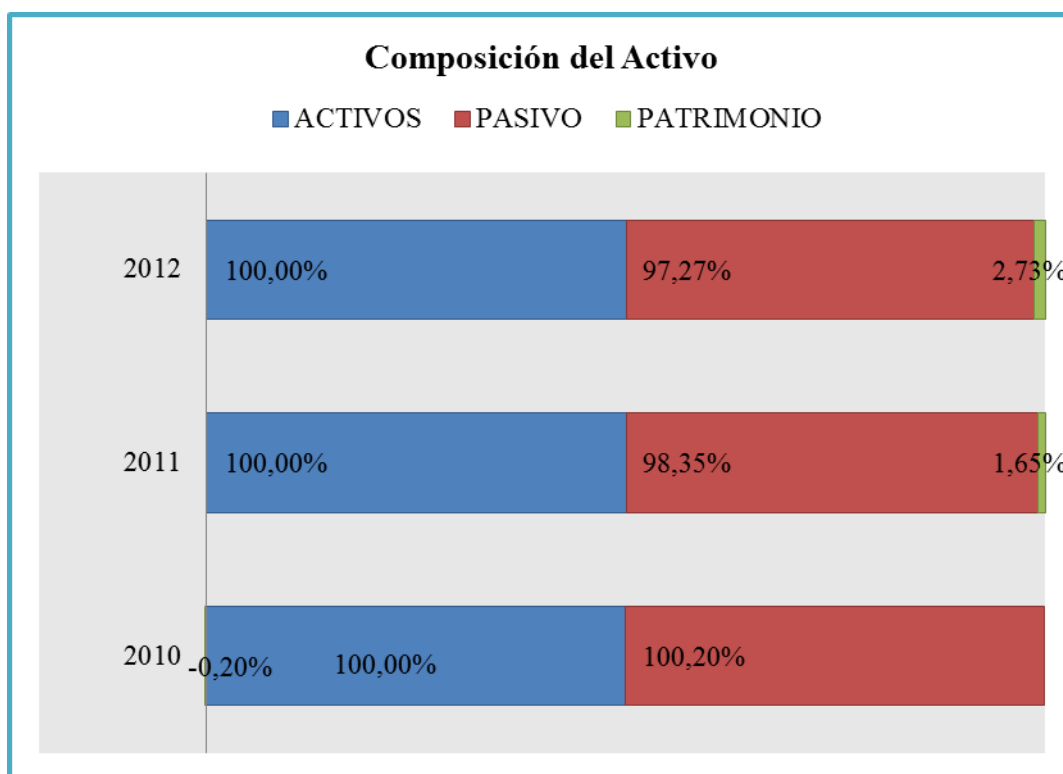


Gráfico 16: Composición del Activo

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

De acuerdo al gráfico 16, en el año 2010, el activo estuvo financiado totalmente con recursos ajenos, debido a que la empresa registró una pérdida en este periodo. En el año 2011, el pasivo mantuvo una participación del 98% sobre el activo, mientras que el patrimonio financio en un 2%.

Durante el periodo 2012, el activo fue financiado en un 97% con recursos ajenos y en un 3% con recursos propios.

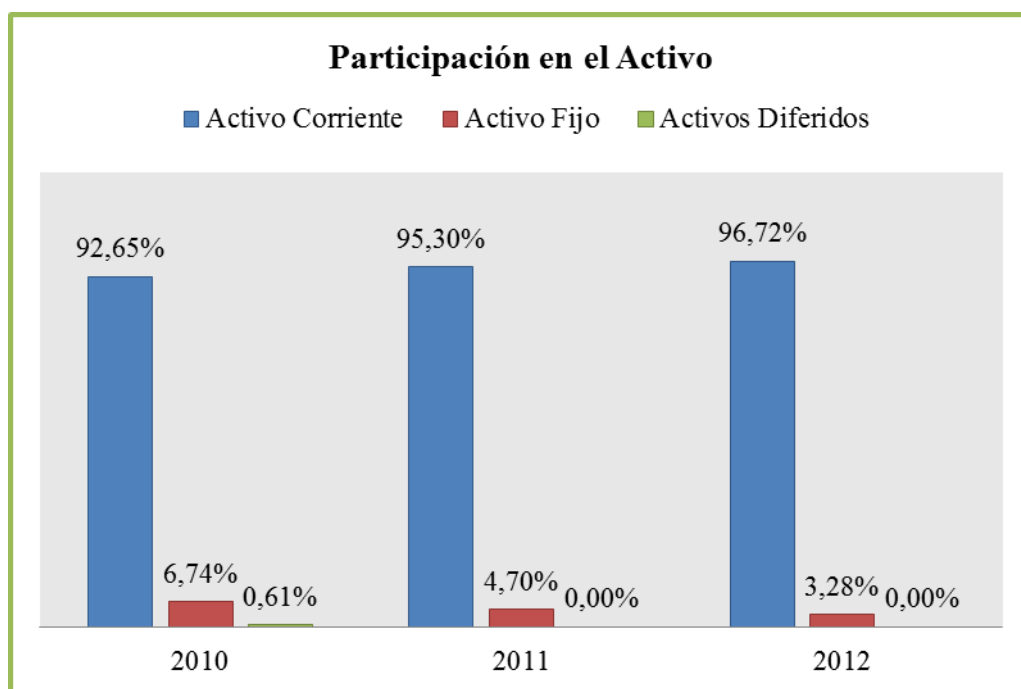


Gráfico 17: Participación en el Activo

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

Según el gráfico 17, en el año 2010 el activo corriente mostro una participación del 92.6% sobre el activo, la cuenta de activo fijo mantuvo un 6.7%, mientras que los activos diferidos representaron un 0.6%.

En el periodo 2011 y 2012, el activo corriente incrementa su participación porcentual sobre el activo, es decir un 95% y 96.7% respectivamente, debido a la gran cantidad de inventario que se encuentra en bodega.

Por otro lado, el activo fijo mantiene una participación del 4,7% en el año 2011 y un 3.2% en el año 2012, analizándose una disminución sobre el activo desde el año 2010.

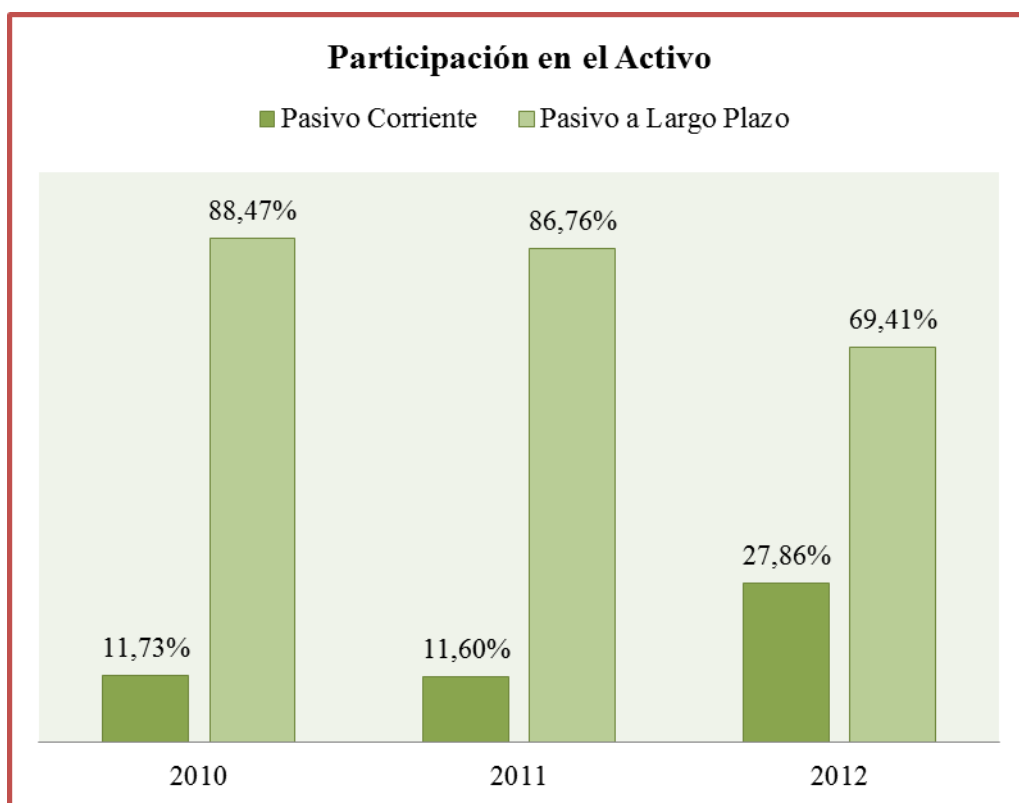


Gráfico 18: Participación del Pasivo en el Activo

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

Analizando el gráfico 18, en el año 2010, el activo fue financiado en un 11.7% con créditos otorgados por los proveedores a corto plazo, mientras que el 88.4% representa préstamos otorgados por instituciones financieras y socios a largo plazo.

En el periodo 2011, los pasivos corrientes mantuvieron una participación de 11.6% y los pasivos a largo plazo un 86.8%. Por otro lado, en el año 2012. Por otra parte, en el año 2012, el pasivo corriente incremento su participación en el activo en un 27.8% y el pasivo a largo plazo represento un 69.4% del activo.

Tabla 13: Análisis Vertical del Estado de Resultados

| CUENTAS | AÑO | | AÑO | | AÑO | |
|--|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | 2010 | % | 2011 | % | 2012 | % |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | 224.546,91 | 100% | 262.256,74 | 100% | 382.507,68 | 100% |
| Costo de Ventas | 68.937,23 | 31% | 84.266,19 | 32% | 164.873,11 | 43% |
| Margen Bruto | 155.609,68 | 69% | 177.990,55 | 68% | 217.634,57 | 57% |
| GASTOS | | | | | | |
| Sueldos y Salarios | 72.241,04 | 32% | 73.784,64 | 28% | 88.735,88 | 23% |
| Beneficios Sociales | 14.310,13 | 6% | 11.468,55 | 4% | 16.121,01 | 4% |
| Aportes Sociales | 14.797,38 | 7% | 15.113,55 | 6% | 17.358,75 | 5% |
| Honorarios Profesionales | 555,35 | 0% | 210,00 | 0% | 342,00 | 0% |
| Gastos de Venta | 48.076,06 | 21% | 51.458,31 | 20% | 71.699,45 | 19% |
| Suministros y Materiales | 548,41 | 0% | 1.545,61 | 1% | 0,00 | 0% |
| Transporte | 12.578,06 | 6% | 10.362,90 | 4% | 8.793,15 | 2% |
| Depreciación de activos Fijos | 3.063,34 | 1% | 3.228,34 | 1% | 2.309,97 | 1% |
| Total Gastos | 166.169,77 | 74% | 167.171,90 | 64% | 205.360,21 | 54% |
| Utilidad Operacional | -10.560,09 | -5% | 10.818,65 | 4% | 12.274,36 | 3% |
| Gastos No Operacionales | | | | | | |
| Intereses Bancarios | 2.108,14 | 1% | 838,58 | 0% | 0,00 | 0% |
| Impuestos y Contribuciones | 774,80 | 0% | 856,10 | 0% | 1.517,96 | 0% |
| Gastos de Viaje | 73,43 | 0% | 0,00 | 0% | 1.528,86 | 0% |
| Servicios Públicos | 5.188,51 | 2% | 5.462,92 | 2% | 5.612,51 | 1% |
| Total Gastos No Operacionales | 8.144,88 | 4% | 7.157,60 | 3% | 8.659,33 | 2% |
| Ingresos No Operacionales | | | | | | |
| Otros Ingresos | 30,00 | 0% | 3.680,00 | 1% | 4.519,99 | 1% |
| Total Ingresos No Operacionales | 30,00 | 0% | 3.680,00 | 1% | 4.519,99 | 1% |
| Utilidad antes de Imp., y Partic. | -18.674,97 | -8% | 7.341,05 | 3% | 8.135,02 | 2% |
| Participación de Trabajadores | 0,00 | 0% | 1.101,16 | 0% | 1.235,18 | 0% |
| Utilidad Antes de Impuestos | 0,00 | 0% | 6.239,89 | 2% | 6.899,84 | 2% |
| Impuesto a la Renta | 0,00 | 0% | 1.086,44 | 0% | 1.609,86 | 0% |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 0,00 | 0% | 5.153,45 | 2% | 5.289,98 | 1% |

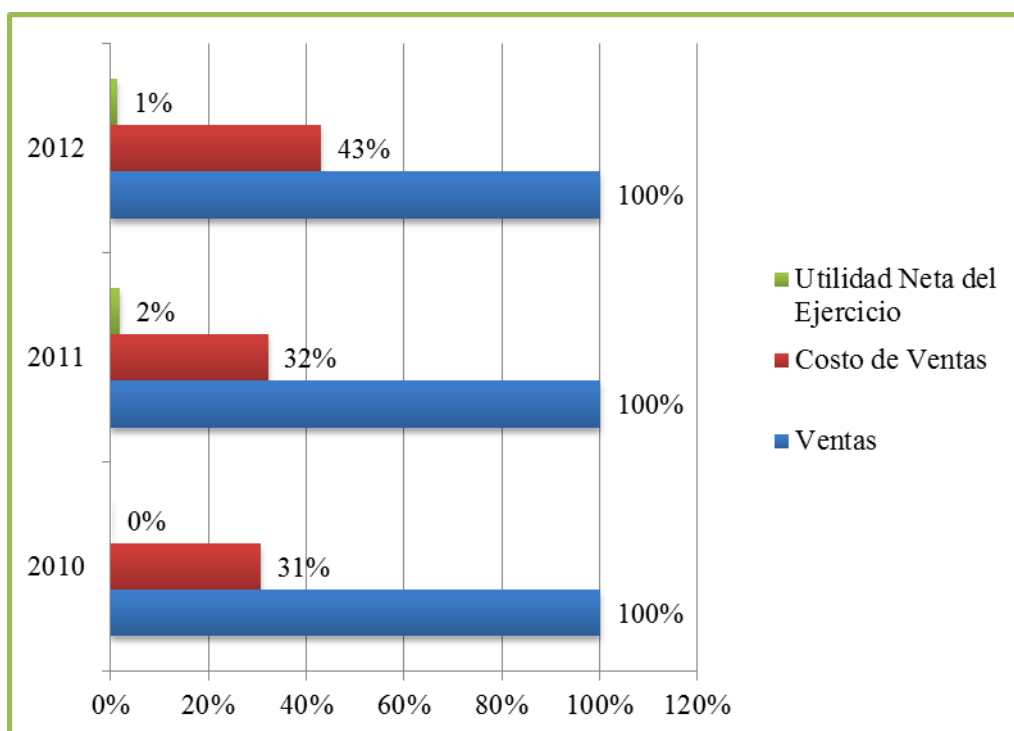


Gráfico 19: Utilidad Neta y Costo de Venta sobre los Ingresos

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

Según el gráfico 19, la participación del Costo de Ventas sobre las ventas totales en el año 2010, 2011 y 2012 fueron del 31%, 32% y 43% respectivamente. Por otra parte, la utilidad neta del ejercicio represento el 2% en el año 2011 y el 1% en el año 2012, sobre las ventas totales, en el año 2010, TECNIFAISSA genero una pérdida, representando el 8,32%.

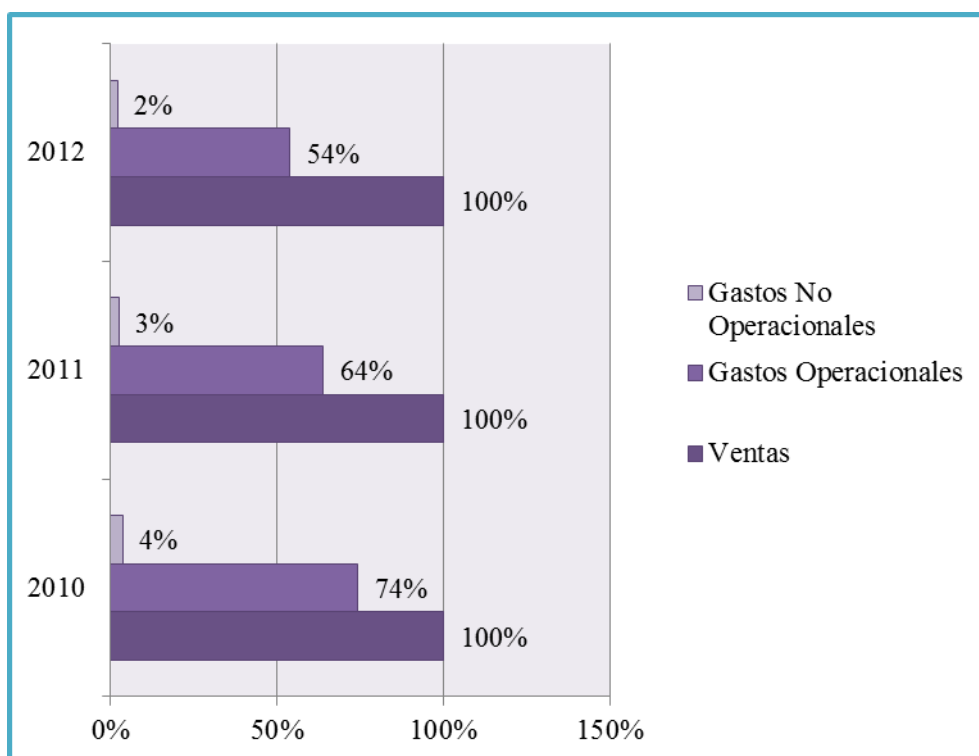


Gráfico 20: Gastos operacional y no operacional sobre Ingresos

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

De acuerdo al gráfico 20, los gastos Operacionales representaron el 74% de las ventas totales en el año 2010, disminuyendo su participación a 64% en el año 2011 y 54% en el año 2012.

Además, en el año 2010 los gastos no operacionales representaron el 4% sobre las ventas, disminuyendo su participación en los periodos siguientes, en el año 2011 alcanzó el 3% de las ventas y en el año 2012 se redujo al 2% respectivamente.

3.4.3. INDICADORES FINANCIEROS

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles, mediante análisis comparativo por periodos de un negocio; indica probabilidades y tendencias. El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones o indicadores que sirven para determinar la liquidez, endeudamiento, actividad o rentabilidad. (Baena Toro, Análisis financiero: Enfoque proyecciones financieras, 2010)

Para el cálculo de los indicadores financieros se utilizara la información tanto del Balance General y del Estado de Resultados de la compañía TECNIFAISSA de los periodos 2010, 2011 y 2012. Además se tomara como referencia para el análisis la tabla de indicadores publicado por la Superintendencia de Compañías.

Tabla 14: Indicadores Financieros

| FACTOR | INDICADORES TÉCNICOS | FÓRMULA |
|-------------------------|---|---|
| I. LIQUIDEZ | 1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida | $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$ |
| II. SOLVENCIA | 1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero | $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$ $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAII} / \text{Activos Totales})$ |
| III. GESTIÓN | 1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera | $\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$ $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$ $\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$ |
| IV. RENTABILIDAD | 1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera | $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$ $\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$ $(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAII} / \text{Ventas}) *$ $(\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAII}) *$ (UN / UAI) |

Fuente: Superintendencia de Compañía.

3.4.3.1. Indicadores de Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se vencan. (Gitman, 2003)

Tabla 15: Razones de Liquidez

| Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|---|--|--|--|
| Razón de Circulante Activo Corriente / Pasivo Corriente | 7,90 | 8,22 | 3,47 |
| Interpretación | La empresa dispone de \$6,90 de sus activos corrientes después de cubrir \$1,00 de sus pasivos corrientes. | La empresa dispone de \$7,22 de sus activos corrientes después de cubrir \$1,00 de sus pasivos corrientes. | La empresa dispone de \$2,47 de sus activos corrientes después de cubrir \$1,00 de sus pasivos corrientes. |
| Prueba Acida (Activo Cor. -Invent.) / Pasivo Cor. | 2,57 | 1,98 | 0,70 |
| Interpretación | Por cada \$1,00 que adeuda la compañía a corto plazo, se cancela el dólar y dispone de \$1,57 de sus activos corrientes. | Por cada \$1,00 que adeuda la compañía a corto plazo, se cancela el dólar y dispone de \$0,98 de sus activos corrientes. | Por cada \$1,00 que adeuda la compañía a corto plazo, no cancela el dólar y mantiene un déficit de \$0,30. |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

3.4.3.2. Indicadores de Solvencia

De acuerdo a (Rombiola, 2011), la solvencia es la capacidad financiera que tiene una empresa o persona para cumplir sus obligaciones y los recursos con que cuenta para hacer frente a ellas. En otras palabras, es la relación entre lo que una entidad tiene y lo que debe.

Tabla 16: Razones de Endeudamiento

| Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|--|---|--|--|
| Endeudamiento del Activo Pasivo Total / Activo Total | 1,00 | 0,98 | 0,97 |
| Interpretación | El total de los activos están siendo financiados al 100% con recursos ajenos o deuda. | El total de los activos están siendo financiados al 98% con recursos ajenos o deuda. | El total de los activos están siendo financiados al 97% con recursos ajenos o deuda. |
| Índice de Propiedad Patrimonio Total / Activo Total | 0,00 | 0,02 | 0,03 |
| Interpretación | El total de los activos están siendo financiados al 0% con recursos propios. | El total de los activos están siendo financiados al 2% con recursos propios. | El total de los activos están siendo financiados al 3% con recursos propios. |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

3.4.3.3. Indicadores de Gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones. (Compañías, 2013)

Tabla 17: Razones de Gestión

| Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|---|--|--|--|
| Rotación de Cartera Ventas / Ctas. Por Cobrar | 2,59 | 3,39 | 5,09 |
| Días | 139 | 106 | 71 |
| Interpretación | La empresa tarda 139 días en recuperar su cartera. | La empresa tarda 106 días en recuperar su cartera. | La empresa tarda 71 días en recuperar su cartera. |
| Rotación de Proveedores Compras / Ctas. por Pagar | 2,25 | 2,46 | 1,43 |
| Días | 183 | 179 | 271 |
| Interpretación | La empresa cancela sus obligaciones con los proveedores cada 183 días. | La empresa cancela sus obligaciones con los proveedores cada 179 días. | La empresa cancela sus obligaciones con los proveedores cada 271 días. |
| Rotación de Inventarios Ventas / Inventarios | 1,20 | 1,17 | 1,3 |
| Inventario Promedio | 181514,73 | 224050,36 | 302677,15 |
| Días | 300 | 308 | 276 |
| Interpretación | La empresa logró vender una vez al año su inventario medio. | La empresa logró vender una vez al año su inventario medio. | La empresa logró vender una vez al año su inventario medio. |
| Rotación de Activos Fijos Ventas / Activos Fijos | 11,13 | 15,48 | 26,14 |
| Interpretación | Para alcanzar el 100% de sus ventas, se necesitó 11,13 veces los activos fijos. | Para alcanzar el 100% de sus ventas, se necesitó 15,48 veces los activos fijos. | Para alcanzar el 100% de sus ventas, se necesitó 26,14 veces los activos fijos. |
| Rotación de Activos Ventas / Activo Total | 0,75 | 0,73 | 0,86 |
| Interpretación | Para alcanzar el 100% de sus ventas, se necesitó 0,75 veces el total de los activos. | Para alcanzar el 100% de sus ventas, se necesitó 0,73 veces el total de los activos. | Para alcanzar el 100% de sus ventas, se necesitó 0,86 veces el total de los activos. |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

3.4.3.4. Indicadores de Rentabilidad

Estos indicadores miden la capacidad de creación de riqueza, ganancia contable o superávit financiero, respecto al esfuerzo para producirla, por lo que mide o la utilidad de un periodo contable determinado o las ganancias acumuladas superavitarias. (Pellegrino, 2001)

Tabla 18: Razones de Rentabilidad

| Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|--|---|--|--|
| Margen Bruto Utilidad Bruta / Ventas | 0,69 | 0,68 | 0,57 |
| Interpretación | Por cada dólar en ventas, la empresa obtiene 0,69 ctvs., de utilidad bruta, luego de cubrir sus costos. | Por cada dólar en ventas, la empresa obtiene 0,68 ctvs., de utilidad bruta, luego de cubrir sus costos. | Por cada dólar en ventas, la empresa obtiene 0,57 ctvs., de utilidad bruta, luego de cubrir sus costos. |
| Margen Neto Utilidad Neta / Ventas | -0,08 | 0,02 | 0,01 |
| Interpretación | Por cada dólar en ventas, la empresa obtuvo una pérdida de \$0,08 ctvs. | Por cada dólar en ventas, la empresa obtuvo \$ 0,02 ctvs., de utilidad neta disponible para los accionistas. | Por cada dólar en ventas, la empresa obtuvo \$ 0,01 ctvs., de utilidad neta disponible para los accionistas. |
| ROA Utilidad Neta / Activo Total | -0,06 | 0,01 | 0,01 |
| Interpretación | Por cada dólar invertido, la empresa ha obtenido el 6% de pérdida. | Por cada dólar invertido, la empresa ha obtenido el 1% de utilidad. | Por cada dólar invertido, la empresa ha obtenido el 1% de utilidad. |
| ROE Utilidad Neta / Patrimonio | 0,00 | 0,87 | 0,44 |
| Interpretación | El rendimiento de la inversión de los accionistas corresponde al 0%. | El rendimiento de la inversión de los accionistas corresponde al 87%. | El rendimiento de la inversión de los accionistas corresponde al 44%. |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA. LTDA.

3.4.4. Análisis del Sistema DuPont

El análisis del sistema DuPont se utiliza para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Combina el estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad concisas: rendimiento sobre activos y rendimiento sobre capital. (Gitman, Principios de Administración Financiera, 2003)

Para el cálculo del Sistema DuPont se utilizara la siguiente formula, la cual está compuesta por el margen de utilidad en ventas, rotación de activos totales y el apalancamiento financiero.

$$\text{Sistema DuPont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 19: Sistema Dupont

| INDICADOR | RENTABILIDAD | | ROTACIÓN | | APALANCAMIENTO | |
|-----------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | TECNIFAISSA CIA. LTDA. | AUTOPARTES ANDINA S.A. | TECNIFAISSA CIA. LTDA. | AUTOPARTES ANDINA S.A. | TECNIFAISSA CIA. LTDA. | AUTOPARTES ANDINA S.A. |
| AÑO | | | | | | |
| 2012 | 0,01 | 0,03 | 0,86 | 1,18 | 7,01 | 3,78 |

| INDICADOR | SISTEMA DUPONT | |
|-----------|---------------------------|---------------------------|
| AÑO | TECNIFAISSA CIA. LTDA. | AUTOPARTES ANDINA S.A. |
| 2012 | 0,06 | 0,14 |

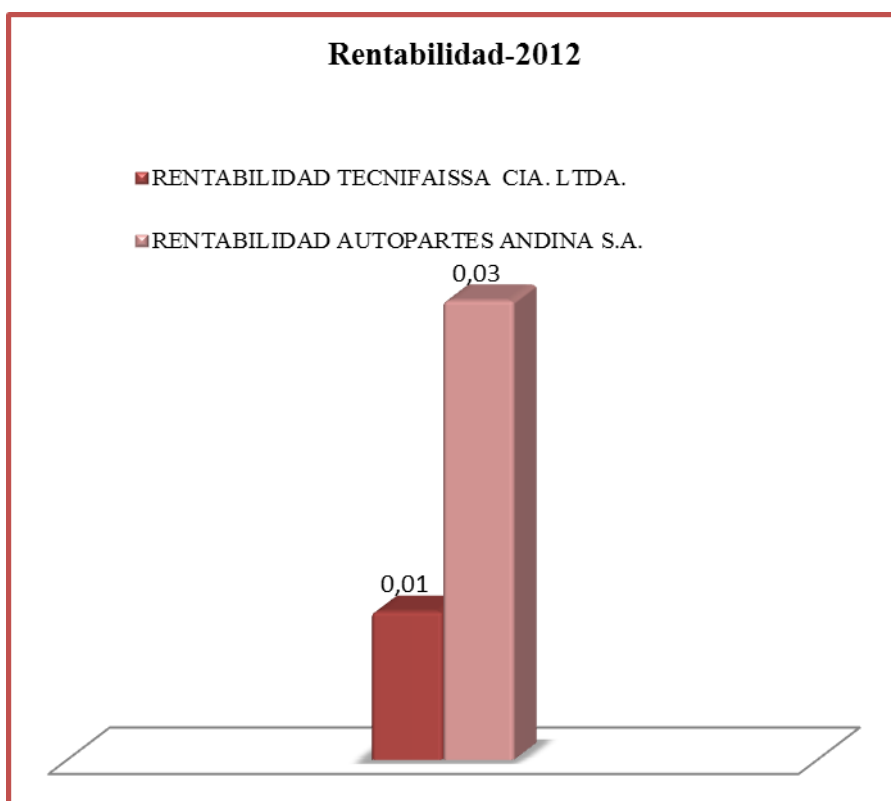


Gráfico 21: Rentabilidad-Sistema DuPont

Fuente: Superintendencia de Compañías

De acuerdo al gráfico 21, TECNIFAISSA muestra un índice de rentabilidad menor a la de la competencia, siendo así que en el año 2012, la compañía obtiene por cada dólar en ventas, una utilidad de \$0,01, mientras que AUTOPARTES ANDINA genera una utilidad de \$0,03 disponible para los accionistas.

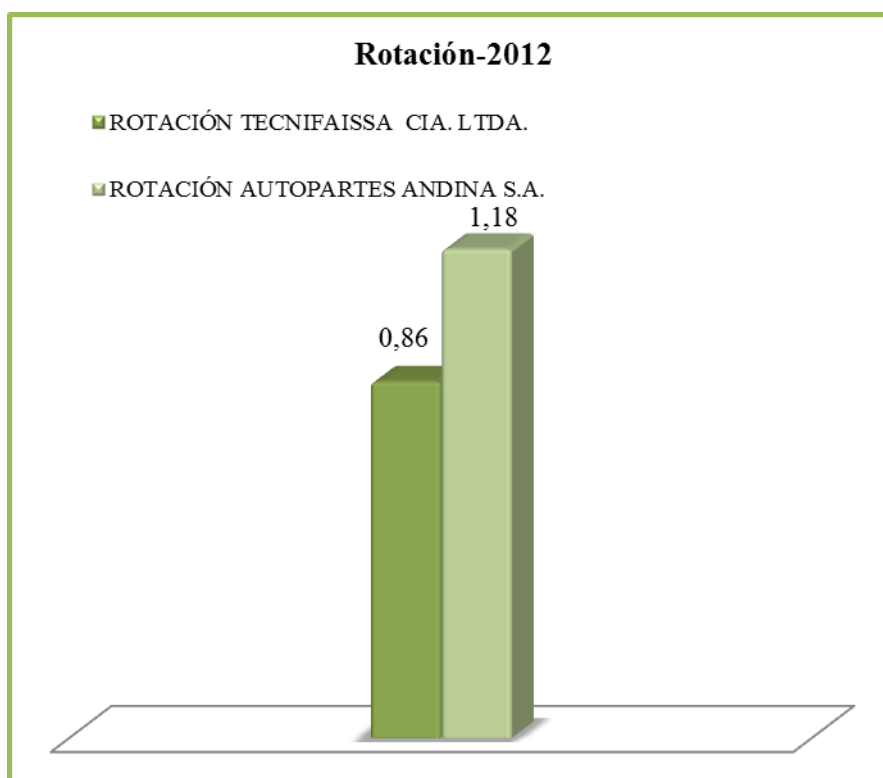


Gráfico 22: Rotación-Sistema DuPont

Fuente: Superintendencia de Compañías

Según el gráfico 22, el índice de rotación de activos de la competencia es mayor con relación al de la compañía TECNIFAISSA, 1.18 y 0.86 respectivamente, lo que significa que la compañía AUTOPARTES ANDINA S.A., utiliza sus recursos de manera eficiente al momento de generar producción, ya que por cada dólar que rota dentro de los activos genera \$0,18 en ventas, no ocurriendo lo mismo con TECNIFAISSA.

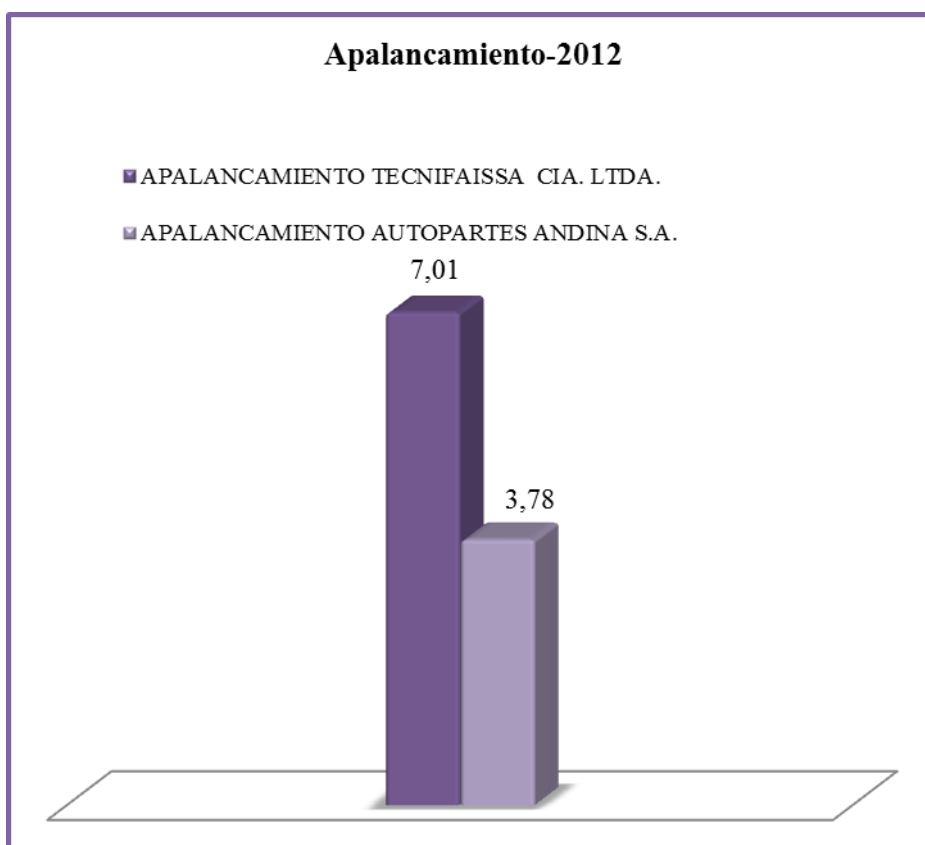


Gráfico 23: Apalancamiento-Sistema DuPont

Fuente: Superintendencia de Compañías

Por otro lado, en el año 2012, el índice de apalancamiento fue de 7.01 para TECNIFAISSA, mientras que la competencia mantuvo una razón de 3.78, es decir que TECNIFAISSA CIA. LTDA., requirió 7 veces el total del patrimonio para alcanzar el total de los activos.

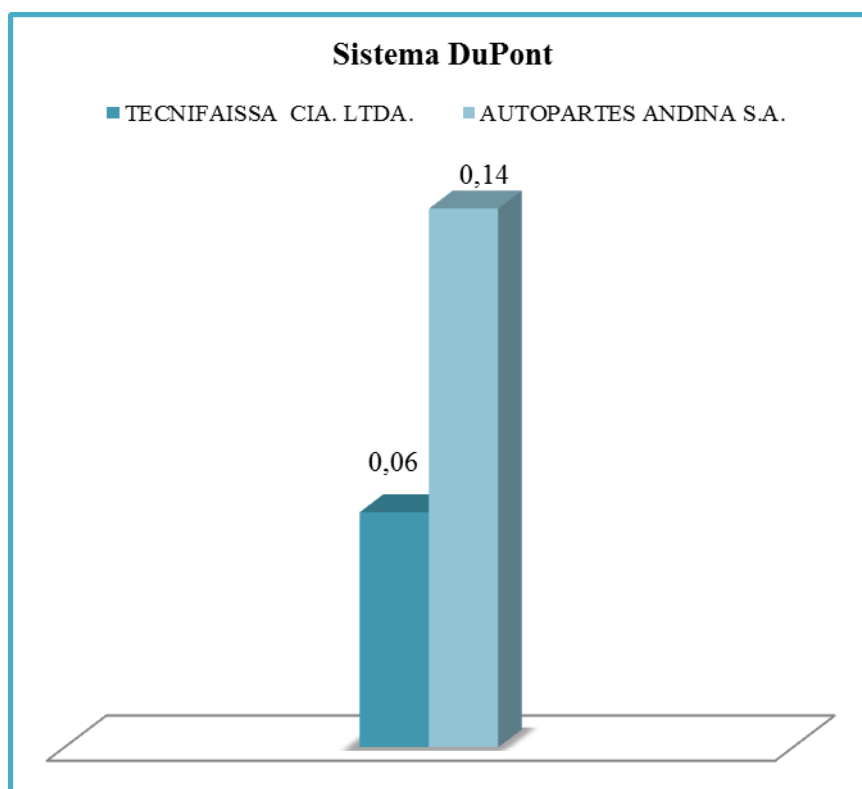


Gráfico 24: Sistema DuPont

Fuente: Superintendencia de Compañías

De acuerdo al análisis realizado del gráfico 24, se concluye que TECNIFAISSA mantiene una rentabilidad del 6%, mientras que la competencia obtiene una rentabilidad mayor, con un 14%, determinando que la compañía TECNIFAISSA se encuentra por debajo del indicador en el año 2012.

CAPITULO IV

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (Oriente, 2004)

De acuerdo a (Cibrán Ferraz, Prado Román, Crespo Cibrán, & Huarte Galbán, 2013), la definición de objetivos financieros es la base sobre la que se articula la planificación financiera. Los objetivos financieros deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa, por un lado, y a los resultados obtenidos del diagnóstico.

Una vez fijados los objetivos financieros, se diseña la estrategia financiera, que deberá estar en consonancia con la estrategia general.

Beneficios:

- a) Ofrece una guía de evaluación continua de la gestión en curso y la anticipación a los problemas.
- b) Permite anticiparse a las necesidades financieras futuras, ya que se encuentra alineada con la planificación general de la empresa.

- c) Provee una visión de la situación actual y permite identificar estrategias que facilite el logro de las metas a corto y largo plazo.
- d) Minimiza el riesgo y aprovecha las oportunidades y los recursos financieros.
- e) Aportar información financiera sobre la cual soportar las decisiones.
- f) Aporta mayor seguridad al momento de tomar decisiones.
- g) Alineación entre los resultados financieros y la estrategia.
- h) Herramienta de control de la alta dirección.

En el caso de TECNIFAISSA CIA. LTDA., no maneja un plan financiero, por lo que la empresa no ha utilizado esta técnica para realizar pronósticos y objetivos financieras que ayuden a la optimización de los recursos.

La Planificación Financiera se tomara como base para la elaboración del modelo de gestión financiera para TECNIFAISSA, ya que se definirán objetivos financieros, se establecerán estrategias y se realizaran proyecciones, con el fin de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

4.1.1. MISIÓN FINANCIERA

La misión financiera es la formulación de los propósitos financieros de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y resultados financieros que soportan el logro de estos propósitos. La misión financiera, por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. (Serna Gomez, 1996).

Para la formulación de la misión financiera, está enfocada al logro de la visión financiera mediante la aplicación de las estrategias financieras con el fin de conseguir los objetivos financieros planteados.

MISIÓN FINANCIERA

Somos una empresa proveedora de filtros de aceite y aire al sector automotriz e industrial, siempre atentos a las diferentes necesidades del cliente, garantizando calidad y bajo costo mediante una estructura financiera que apoye a las diferentes áreas y aporte al desarrollo y crecimiento de la misma, beneficiando a sus clientes, empleados y accionistas.

4.1.2. VISIÓN FINANCIERA

La visión financiera señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la empresa. (Serna Gomez, 1996)

VISIÓN FINANCIERA

Garantizar un crecimiento sostenible, eficaz y rentable en el mercado de autopartes hasta el año 2017, a través de una estructura financiera sólida que permita reposicionar y maximizar las utilidades de la empresa.

4.1.3. OBJETIVOS

4.1.3.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros y alcanzables y realizables en el tiempo estipulado. (Galindo, 2006)

El objetivo corporativo de TECNIFAISSA S.A., se detalla a continuación:

Ofrecer productos innovadores, de alta calidad y tecnología, con el fin de mantener la lealtad de nuestros clientes.

4.1.3.2. OBJETIVOS FINANCIEROS

El objetivo financiero es la maximización de la riqueza para los propietarios, es decir la maximización del valor de la empresa de tal manera que garantice la permanencia y el crecimiento de la misma en el largo plazo. (Barajas, 2008)

En el caso de TECNIFAISSA, se establecerán objetivos estratégicos financieros a corto plazo y a largo plazo, los cuales detallo a continuación:

Objetivo estratégico financiero a corto plazo:

- ❖ De acuerdo al análisis vertical del Balance General de los periodos 2010-2011-2012, la compañía está siendo financiada con recursos ajenos en el año 2010, los pasivos alcanzaron el 100% de los activos, en el 2011 alcanzaron el 98,3% y en el 2012 obtuvo una participación del 97,3% sobre los activos. De acuerdo a los resultados obtenidos, el apalancamiento por parte de TECNIFAISSA es a través de los proveedores y en un porcentaje mínimo por sus recursos propios. Por lo cual se establece el siguiente objetivo para mantener un nivel de endeudamiento moderado:

Reestructurar la cuenta del pasivo, a través de un aumento de capital, en el cual se disminuirá el 50% valor de la cuenta “otras cuentas por pagar”, la cual corresponde a un préstamo por parte de los accionistas, lo que permitirá a la empresa financiarse con recursos propios.

Objetivos estratégicos financieros a largo plazo:

- ❖ Comparando los índices de rotación de cartera a partir del año 2010, la empresa tarda 139 días en recuperar su cartera, en el año 2011 tarda 106 días, y en el año 2012 tarda 71 días, de acuerdo a las políticas de la empresa, esta brinda un crédito de 30 y 60 días a sus clientes, de acuerdo a los resultados

obtenidos, la cartera no se recupera en el tiempo establecido provocando problemas de liquidez a la compañía. Por lo que se establece el siguiente objetivo:

Disminuir la rotación de cartera de 71 días a 60 días hasta el año 2017, a través de la aplicación de políticas, con el fin de disponer de liquidez inmediata.

- ❖ A través del análisis de los años 2010- 2011-2012 del índice de rotación de proveedores, se obtuvieron los siguientes resultados, la compañía no cancela a tiempo sus obligaciones con los proveedores, en el año 2010, la empresa cancela sus obligaciones cada 183 días, mientras que en el año 2011 se registra una disminución en el plazo de pago, ya que se cancela cada 179 días, pero en el año 2012, se registra un aumento, cancelándose cada 271 días, afectando a la imagen de la empresa, ya que deterioraría las relaciones con los proveedores, perjudicando la adquisición de materia prima o servicios. A continuación se establece el siguiente objetivo:

Disminuir la rotación de proveedores de 271 días a 180 días en el 2017, a través de la recuperación de cartera, lo que permitirá mantener liquidez y cancelar las deudas con terceros.

- ❖ De acuerdo al análisis horizontal realizado a la compañía, la cuenta Inventario de Productos terminados muestra un incremento desde el año

2010, es así como entre los años 2010 y 2011 incremento en un 39,42% y del año 2011 al 2012 aumento un 31,99%, provocando que los inventarios se encuentren almacenados debido a los bajos niveles de venta, generando costos de mantenimiento, causando una pérdida a la compañía. El objetivo se detalla a continuación:

Disminuir la rotación de inventarios de 285 días a 160 días en el 2017, mediante el incremento de ventas en un 5% a partir del año 2013, lo cual evitará asumir gastos de mantenimiento y obsolescencia de los productos, generando pérdidas a la compañía.

4.1.4. ESTRATEGIAS

4.1.4.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Se basa en la misión corporativa de la empresa, refleja cómo se plantea la empresa utilizar todos sus recursos y funciones para obtener ventaja competitiva, la razón de ser de la estrategia, es ganar dinero a través de la creación de valor. La estrategia corporativa que se plantea TECNIFAISSA CÍA. LTDA., es la siguiente:

Realizar estudios de investigación constante para conocer las necesidades actuales que tienen los clientes con relación al producto, analizar los productos de la competencia y dar un valor agregado al producto y mejorar continuamente el sistema de producción, a través de la capacitación a los obreros, con el fin de incrementar la calidad de los productos.

4.1.4.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. (Sánchez Vilorio, 2012)

Estrategias Financieras a Corto Plazo.

- ❖ Para que la empresa mantenga un apalancamiento moderado y una imagen financiera sólida ante terceros, como: proveedores de materia prima, instituciones financieras que contribuyen al financiamiento a través de préstamos, se formula la siguiente estrategia.

Aumento de capital, en el cual se disminuirá el 50% valor de la cuenta “otras cuentas por pagar”, la cual corresponde a un préstamo por parte de los accionistas, lo que permitirá a la empresa financiarse con recursos propios y mantener un apalancamiento moderado

Estrategias Financieras a Largo Plazo.

- ❖ De acuerdo al análisis financiero, la compañía en los últimos años presento manejo eficiente en la recuperación de cartera, por lo que se estima que el

tiempo de recuperación disminuirá a 45 días, con el fin de saldar las obligaciones con terceros y mejorar su liquidez. Por lo que se establece la siguiente estrategia:

Cumplimiento de las políticas de Cuentas por Cobrar, a través de la socialización de las mismas con el equipo de trabajo, con el fin de cumplir el objetivo.

- ❖ Para que la compañía incremente su índice de rotación de proveedores y cancele sus obligaciones en un tiempo aproximado de 60 días, se plantea la siguiente estrategia:

Recuperación de cartera, lo que permitirá mantener liquidez y cancelar las deudas con terceros.

- ❖ Con el fin de disminuir el stock de inventario en las bodegas de la compañía y evitar gastos por mantenimiento de los mismos se detalla la siguiente estrategia:

Incrementar las ventas en un 5% a partir del año 2013, a través de la incursión en el proyecto impulsado por el Gobierno que permita aumentar la rentabilidad de la compañía

Tabla 20: Matriz de objetivos y estrategias planteadas para TECNIFAISSA

| OBJETIVOS | OBJETIVOS ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS | RESULTADO ESPERADO |
|------------------------------|--|--|---|
| OBJETIVO CORPORATIVO | Ofrecer productos innovadores, de alta calidad y tecnología. | Realizar estudios de investigación constante para conocer las necesidades de los clientes con relación al producto | Lealtad de los clientes |
| OBJETIVOS FINANCIEROS | Reestructurar la cuenta del pasivo, aumentando el capital | Aumento de capital en un 50% con los socios. | Permitir que la empresa pueda financiarse con recursos propios. |
| | Disminuir la rotación de cartera de 71 días a 60 días hasta el año 2017. | Cumplimiento de las políticas de Cuentas por Cobrar | Resultado esperado 60 días |
| | Disminuir la rotación de proveedores de 271 días a 180 días en el 2017 | Recuperación de cartera, lo que permitirá mantener liquidez ante las deudas. | Resultado esperado 180 días |
| | Disminuir la rotación de inventarios de 285 días a 160 días en el 2017 | Incrementar las ventas en un 5% a partir del año 2013 | Resultado esperado 160 días |

4.2. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.2.1. MODELO FINANCIERO

Un modelo financiero es un conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la empresa. (Vértice & Manuel, 2011)

El empleo de este modelo permite:

- a) Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- b) Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- c) Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- d) Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa. (Samara Diaz, 2011)

Los modelos financieros no son estandarizados, ya que cada empresa tiene un componente diferente, por lo que se hará uso de las variables dentro de la elaboración y evaluación del modelo financiero.

4.2.1.1. Variables

Las variables son todos los componentes de una situación, sin embargo un modelo se debe desagregar solo hasta el nivel que el buen juicio y las circunstancias lo requieran y lo exijan. Las variables se deben cuantificar en los modelos y para ello se recurre a valores o códigos. Las variables se clasificarán según el grado de elaboración, en los siguientes tipos: variables elementales, variables intermedias y variables de resultados.

4.2.1.1.1. Variables elementales o de entrada.

Son aquellas que parten de un valor original y sirven para introducir valores al modelo. Se conocen como las variables independientes del modelo y a su vez se dividen en variables de decisión y variables ambientales.

4.2.1.1.2. Variables intermedias o de proceso.

Se calculan en el modelo a través de operaciones con las variables elementales y aunque sirven para analizar los resultados intermedios, no son el objetivo que busca el modelo.

4.2.1.1.3. Variables de resultado o de salida.

Son aquellas que ofrecen el valor final del modelo sobre el que se hacen los análisis. Son las variables dependientes del modelo. (Gutierrez Carmona, 2008)

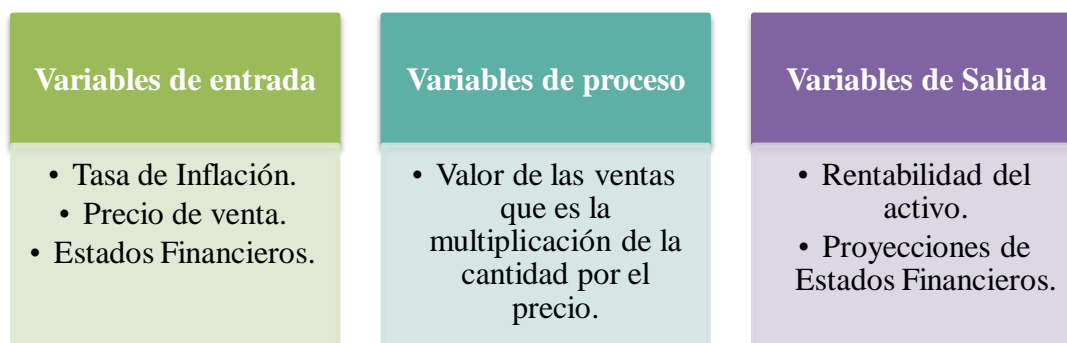


Gráfico 25: Variables empleadas en un Modelo Financiero

4.2.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS FINANCIEROS

Las clasificaciones se pueden hacer atendiendo a diferentes criterios: según el propósito del modelo, según el horizonte de tiempo que esté involucrado, según la metodología de solución que se emplee para ejecutar el modelo, según la forma de cuantificar las variables que utiliza y según el grado de detalle de las variables. A continuación se presenta la clasificación de los modelos financieros:

4.2.1.2.1. Modelos según su propósito:

- a) **Modelo normativo:** Son aquellos modelos que muestran un curso de acción y por lo tanto están indicando que debe hacerse para cumplir con las normas; son modelos que ayudan a tomar decisiones legales de acuerdo con los valores de las variables.

- b) **Modelo experimental:** Sirven para cuantificar el efecto de las hipótesis que se hacen acerca de una situación; cuando se lanza una hipótesis sobre una situación.
- c) **Modelo exploratorio:** Se utilizan para medir el efecto que pequeños cambios en los parámetros producirán en la situación actual; son modelos que ayudan a tomar decisiones operativas.
- d) **Modelo de pronóstico:** Son modelos para estimar el valor futuro de los resultados, según sean los planes y políticas que se piense implementar en el futuro; son modelo que sirven para anticipar el grado de cumplimiento de objetivos.

4.2.1.2.2. Modelo según el horizonte de tiempo involucrado:

- a) **Modelos Operacionales:** Estos modelos utilizan como variables de entrada transacciones de la operación diaria de la empresa, por lo tanto son de corto plazo y muy detallados, son modelos de apoyo al área operativa.
- b) **Modelos de Control:** Son de mediano plazo y utilizan como variables de entrada eventos ocurridos en el pasado, con el fin de verificar hechos y prever situaciones, son modelos que ayudan al área administrativa a controlar las operaciones.
- c) **Modelos de planeación:** Son de largo plazo que utilizan como variables de entrada tendencias y políticas con el fin de proyectar los resultados de los planes, son modelos que sirven de apoyo al área directiva.

4.2.1.2.3. Modelos según la metodología de solución:

- a) **Modelos de optimización:** Se utilizan para encontrar la combinación de variables de entrada que logra el mejor valor posible en los resultados, según los recursos disponibles y algunas restricciones técnicas, son los modelos que apoyan la toma de decisiones.
- b) **Modelo de simulación:** Son modelos que se utilizan para aprender sobre una situación, ya que al conocer el impacto de las variables y sus relaciones en los resultados de una situación se puede mejorar la negociación.

4.2.1.2.4. Modelos según la forma de cuantificar las variables:

- a) **Modelos determinísticos:** Son modelos que facilitan su cuantificación y ejecución, pero que no tienen en cuenta la incertidumbre que existe en las decisiones financieras.
- b) **Modelos probabilísticos:** Las variables de entrada del modelo toman valores de acuerdo con una distribución de probabilidades, son modelos que tienen en cuenta la incertidumbre y por lo tanto no arrojan una respuesta única.

4.2.1.2.3. Modelos según el grado de detalle:

- a) **Modelos explicativos:** Se construyen para explicar un concepto teórico, por lo tanto incluyen supuestos y restricciones que los hacen bastante simples.

- b) **Modelos aplicativos:** Se construyen para ser aplicados en la realidad, por lo tanto incluye detalles que se manifiestan en un alto número de variables y de condiciones que los hacen complejos. (Gutierrez Carmona, 2008)

4.2.1.3. ETAPAS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO FINANCIERO

Las etapas para la creación de un modelo financiero en una hoja de cálculo Excel, siguiendo los pasos del enfoque de sistemas (entrada-proceso-salida), se han clasificado en:

1. Definir el alcance de uso del modelo, es decir conocer cuál es la situación actual que se pretende resolver con el modelo. Se deberá responder las siguientes preguntas como: ¿Qué decisiones se tomaran con el modelo? ¿Quién lo utilizara?
2. Definir las variables de salida y entrada del modelo, así se tendrá una idea de la magnitud y organización del trabajo.
3. Conocer el ambiente de uso del modelo determina las medidas que se deben tomar en cuanto a seguridad, validación de entradas, niveles de ayuda que se deben proporcionar, documentación que debe ofrecerse.
4. Para elaborar un modelo financiero hay que tener conocimientos teóricos previos del tema sobre el que trata el modelo, pero además debe conocerse el caso particular que se moldeara, esto ayuda a tener en cuenta aspectos especiales de la solución.
5. Anticipar las herramientas necesarias, tomando en cuenta dos aspectos.

- a.Cuál es el grado de dificultad de los cálculos que deben efectuarse para modelar la situación.
 - b. Cuáles son las herramientas de Excel que pueden llevar a cabo esos cálculos de manera más eficiente y segura.
6. Diseñar un modelo, orientado a una solución en Excel utilizando el enfoque sistemático de entrada-proceso-salida. Ello lleva a tomar decisiones sobre las hojas que deben utilizarse, si se requiere de uso de macros, que variables se utilizaran como parámetros, etc.
 7. Desarrollar un modelo que satisfaga todos los puntos anteriores, lo importante es establecer las relaciones que se presentan entre las variables y producir las salidas de una manera lógica.
 8. Una vez desarrollado el modelo se procede a depurar las cifras que se utilizan en las entradas y a verificar si las salidas que se producen son razonables.
 9. Teniendo un modelo razonable se procede a verificar la lógica de las respuestas pero especialmente los cambios que se producen en estas cuando se efectúan variaciones en los datos de entrada. (Gutierrez Carmona, 2008)
 10. Dejar por escrito diagramas, gráficos de flujos, etc., necesarios para poder, más adelante entender rápidamente lo que el modelo hace y como lo hace.
 11. Actualizar el modelo según sea necesario, por lo que el modelo debe estar adecuadamente documentado. (Rodríguez Sandiás & Iturralde Jainaga, 2008)

4.3. Elaboración del Modelo de Gestión Financiera a TECNIFAISSA

Previo al análisis de la clasificación de los modelos financieros, para la elaboración del modelo de gestión financiera se utilizara un modelo mixto, donde se combinara un modelo de planeación y de pronóstico; cuyas herramientas permitirán proyectar los resultados de acuerdo a los planes o políticas que se piensan implementar en el futuro, facilitando a la gerencia la toma de decisiones. Además cabe mencionar que el modelo de gestión financiera se desarrollara en un escenario normal.

4.3.1. Alcance del uso del modelo

Con la elaboración del modelo de gestión financiera se pretende maximizar las utilidades de la compañía TECNIFAISSA CIA. LTDA., debido que la misma no cuenta con una proyección financiera y se maneja en un escenario de incertidumbre, impidiendo identificar oportunidades o amenazas futuras e implementar estrategias financieras, que ayuden a la toma de decisiones a la gerencia.

4.3.2. Definir las variables

Para desarrollar el modelo, se consideraran tanto las variables independientes como dependientes, las cuales detallo a continuación:

Variables Independientes: Son aquellos datos de entrada que se emplean para la construcción del modelo.

- Balance General Histórico-Periodo 2010-2012.
- Estado de Resultados Histórico-Periodo 2010-2012.
- Indicadores Financieros de los Periodos 2010-2012.
- Tasa de Inflación, variación de sueldos e Impuesto a la Renta.
- Estrategias financieras planteadas en la planificación financiera.

Variables Independientes: Son aquellos valores finales que genera el modelo financiero.

- Balance General proyectado-Periodo 2013-2017
- Estado de Resultados proyectado-Periodo 2013-2017
- Flujo de Efectivo-Periodo 2013-2017
- Indicadores Financieros de los Periodos 2013-2017

4.3.3. Estructuración de la Información

Una vez definidas las variables dependientes e independientes del modelo, se procede a estructurar la información que se empleara para el diseño del modelo en la herramienta Excel. A continuación detallo las hojas de cálculo:

- **Datos y Estrategias:** En esta hoja de cálculo se introducen las variables independientes, las cuales se usaran para el diseño del modelo.

Tabla 21: Datos

| DATOS | |
|--------------------------------|--------|
| Tasa de Inflación | 4,10% |
| Impuesto a la Renta | 22% |
| Variación en Aumento de Sueldo | 9,8% |
| Cuota de Arriendo Mensual | 370,00 |

Para la elaboración del modelo financiero se ha considerado, una tasa de inflación del 4,10%, dato obtenido del Boletín Supuestos Macroeconómicos 2012-2015 emitido por el Banco Central del Ecuador el 15 de Noviembre del 2011. También se contempló una tasa del Impuesto a la renta del 22%.

Para el cálculo de la variación en aumento de sueldo, se analizó el crecimiento del Sueldo Básico Unificado en el Ecuador desde el año 2010-2013 y una cuota de arriendo mensual de \$370,00 dólares.

Tabla 22: Estrategias Financieras

| ESTRATEGIAS | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----|------|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Restrucción de Pasivo | 50% | % | Pasivo LP | 50% | | | | | |
| Rotación de Cartera | 60 | días | Disminución en días (anual) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| | | | | 2 | 71 | 68 | 66 | 64 | 63 |
| Rotación de Proveedores | 180 | días | Disminución en días (anual) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| | | | | 14 | 271 | 247 | 236 | 215 | 199 |
| Rotación de Inventarios | 160 | días | Disminución en días (anual) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| | | | | 25 | 285 | 236 | 223 | 208 | 180 |
| Incremento de Ventas | 5% | % | | | | | | | |

Las estrategias definidas anteriormente en la planeación financiera, se las considera dentro de la hoja de cálculo “Datos y Estrategias”, a continuación se detalla cada una de estas:

Reestructuración: Con el fin de mantener un apalancamiento moderado, se reestructura el pasivo, mediante un aumento de capital, en el cual se disminuirá el 50% valor de la cuenta “otras cuentas por pagar”, la cual corresponde a un préstamo por parte de los accionistas.

Rotación de Cartera: Se basa en disminuir la rotación de cartera a 60 días en un escenario normal, hasta el año 2017, a través del cumplimiento de las políticas de

Cuentas por Cobrar, ya que se socializaran las mismas con el equipo de trabajo, con el fin de cumplir el objetivo y disponer de liquidez inmediata.

Rotación de Proveedores: Se establece disminuir la rotación de proveedores a 180 días en un escenario normal, hasta el año 2017, a través de la recuperación de cartera, lo que permitirá mantener liquidez y cancelar las deudas a tiempo.

Rotación de Inventarios: Se fundamenta en disminuir la rotación de inventarios a 160 días en un escenario normal, al año 2017, mediante el incremento de ventas en un 5%, ya que la compañía incursionara en el proyecto impulsado por el Gobierno.

- **Balance General Histórico:** En esta hoja de cálculo se inserta los datos del Balance General de la compañía, correspondiente a los periodos 2010-2011-2013.

Tabla 23: Balance General Histórico

| CUENTAS | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Caja-Bancos | 4.281,84 | 2.719,85 | 3.542,41 |
| Cuentas por Cobrar-Clientes | 86.651,95 | 77.449,53 | 75.094,07 |
| Provisión de Cuentas Incobrables | 943,30 | 943,30 | 943,30 |
| Crédito Tributario | 0,00 | 3.672,42 | 8.965,19 |
| Inventario de Productos Terminados | 187.161,92 | 260.938,79 | 344.415,51 |
| Total Activo Corriente | 277.152,41 | 343.837,29 | 431.073,88 |
| ACTIVO FIJO | | | |
| Muebles y Enseres | 631,66 | 631,66 | 631,66 |
| Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 19.168,00 | 19.168,00 |
| Equipo de Computación | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Otros activos fijos | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 |
| Depreciación acumulada de Act. Fijos | 18.998,22 | 22.226,56 | 24.536,53 |
| Total Activo Fijo | 20.168,92 | 16.940,58 | 14.630,61 |
| ACTIVO DIFERIDO | | | |
| Otros activos diferidos | 1.819,44 | 0,00 | 0,00 |
| Total Activos Diferidos | 1.819,44 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL ACTIVOS | 299.140,77 | 360.777,87 | 445.704,49 |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| Cuentas por Pagar-Proveedores | 35.078,14 | 41.837,98 | 124.165,52 |
| Total Pasivo Corriente | 35.078,14 | 41.837,98 | 124.165,52 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| Préstamo por Pagar | 36.857,85 | 21.776,03 | 0,00 |
| Otras Cuentas por Pagar | 227.801,67 | 291.221,53 | 309.369,53 |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 264.659,52 | 312.997,56 | 309.369,53 |
| TOTAL PASIVOS | 299.737,66 | 354.835,54 | 433.535,05 |
| PATRIMONIO | | | |
| Capital | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 |
| Reserva Legal | 595,97 | 595,97 | 595,97 |
| Otras Reservas | 307,81 | 307,81 | 307,81 |
| Utilidad no distribuida Ejercicios Ant. | 13.174,30 | 12.372,47 | 17.706,06 |
| Perdidas Acumulada en Ejercicios Ant. | 0,00 | 18.674,97 | 18.674,97 |
| Utilidad en el Ejercicio | 0,00 | 7.341,05 | 8.234,57 |
| Pérdida del Ejercicio | 18.674,97 | 0,00 | 0,00 |
| Total Patrimonio | -596,89 | 5.942,33 | 12.169,44 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 299.140,77 | 360.777,87 | 445.704,49 |

- **Estado de Resultados Histórico:** En esta hoja de cálculo se introducen los datos del Estado de Resultados de la compañía, correspondiente a los periodos 2010-2011-2012.

Tabla 24: Estado de Resultados Histórico

| CUENTAS | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | | | |
| Ventas | 224.546,91 | 262.256,74 | 382.507,68 |
| Costo de Ventas | 68.937,23 | 84.266,19 | 164.873,11 |
| Margen Bruto | 155.609,68 | 177.990,55 | 217.634,57 |
| GASTOS | | | |
| Sueldos y Salarios | 72.241,04 | 73.784,64 | 88.735,88 |
| Beneficios Sociales | 14.310,13 | 11.468,55 | 16.121,01 |
| Aportes Sociales | 14.797,38 | 15.113,55 | 17.358,75 |
| Honorarios Profesionales | 555,35 | 210,00 | 342,00 |
| Gastos de Venta | 48.076,06 | 51.458,31 | 71.699,45 |
| Suministros y Materiales | 548,41 | 1.545,61 | 0,00 |
| Transporte | 12.578,06 | 10.362,90 | 8.793,15 |
| Depreciación de activos Fijos | 3.063,34 | 3.228,34 | 2.309,97 |
| Total Gastos | 166.169,77 | 167.171,90 | 205.360,21 |
| Utilidad Operacional | -10.560,09 | 10.818,65 | 12.274,36 |
| Gastos No Operacionales | | | |
| Intereses Bancarios | 2.108,14 | 838,58 | 0,00 |
| Impuestos y Contribuciones | 774,80 | 856,10 | 1.517,96 |
| Gastos de Viaje | 73,43 | 0,00 | 1.528,86 |
| Servicios Públicos | 5.188,51 | 5.462,92 | 5.612,51 |
| Total Gastos No Operacionales | 8.144,88 | 7.157,60 | 8.659,33 |
| Ingresos No Operacionales | | | |
| Otros Ingresos | 30,00 | 3.680,00 | 4.519,99 |
| Total Ingresos No Operacionales | 30,00 | 3.680,00 | 4.519,99 |
| Utilidad antes de Impuestos y Partic. | -18.674,97 | 7.341,05 | 8.135,02 |
| Participación de Trabajadores | 0,00 | 1.101,16 | 1.235,18 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 0,00 | 6.239,89 | 6.899,84 |
| Impuesto a la Renta | 0,00 | 1.086,44 | 1.609,86 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 0,00 | 5.153,45 | 5.289,98 |

4.3.4. PROCESO

En esta etapa se determina cuáles serán las herramientas de Excel que se utilizarán para realizar los cálculos entre las variables independientes, de manera eficiente y segura y obtener las variables de salida.

En el caso de la compañía TECNIFAISSA CIA. LTDA., las variables de salida, son los Estados Financieros proyectados a cinco años y los indicadores financieros de los periodos 2013-2017, los mismos que permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

4.3.5. COMPOSICIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para elaborar el Estado de Resultados proyectado, se necesita de varios rubros como son: las proyecciones de los ingresos, costos y gastos para los siguientes cinco años:

4.3.5.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para la proyección de los ingresos se tomó en cuenta la información de las ventas históricas de la compañía.

Tabla 25: Ventas Históricas

| N° | Años | Ventas |
|----|------|------------|
| 1 | 2010 | 224.546,91 |
| 2 | 2011 | 262.256,74 |
| 3 | 2012 | 382.507,68 |

Fuente: Estado de Resultados Histórico-TECNIFAISSA CIA. LTDA.

Posteriormente se realizó pruebas de proyecciones con ayuda de la herramienta Excel, se evaluó en base a diferentes métodos, como son: regresión lineal, regresión polinómica, regresión logarítmica, regresión exponencial y regresión potencial. Se analizó el coeficiente de determinación, donde el resultado que ofrece mayor confiabilidad, es aquel que se aproxima a 1 o es igual 1.

Tabla 26: Métodos de Regresión

| METODOS DE REGRESIÓN | ECUACIÓN | R ² |
|----------------------|-----------------------------------|----------------|
| LINEAL | $y = 78980x + 210790$ | 0,9166 |
| LOGARITMICO | $y = 173485\ln(x) + 262257$ | 1 |
| POLINOMICO | $y = 41271x^2 - 3560,7x + 224547$ | 1 |
| EXPONENCIAL | $y = 216384e^{0,2663x}$ | 0,9452 |
| POTENCIAL | $y = 262257x^{0,5445}$ | 1 |

Además se obtiene la ecuación del gráfico, donde se reemplaza en la ecuación las variables de “X” y “Y” y como resultado final se obtiene las proyecciones de los ingresos para el periodo 2013-2017.

Para la proyección de Ventas, se considerara el método de regresión potencial, pues el coeficiente de determinación es igual a 1, además que refleja un escenario normal.

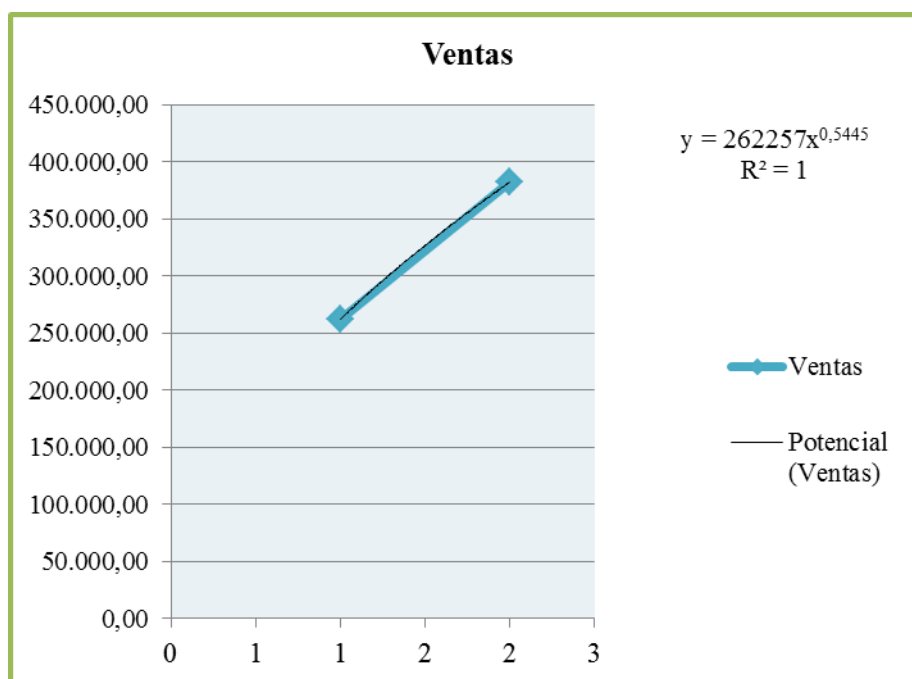


Gráfico 26: Línea de Tendencia Potencial

Además, para proyectar las ventas para el periodo 2013-2017, se consideró la tasa de inflación del 4.1%, dato obtenido del Boletín del Banco Central del Ecuador, emitido el 15 de noviembre 2011.

También se consideró un incremento en ventas del 5% en un escenario normal, ya que la compañía incursionara en la propuesta dada por el Gobierno en el cambio de la matriz productiva, incentivando a la producción nacional de autopartes y piezas en el sector automotriz. Además, se debe realizar una eficiente gestión de ventas, cubriendo las necesidades de los clientes y brindando un valor agregado, con el fin de obtener su fidelidad.

Con las variables ya establecidas, se procede a pronosticar las ventas para el periodo 2013-2017.

Tabla 27: Proyección de Ventas 2013-2017

| N° | Años | Ventas | Ventas Proyectadas | % Crecimiento |
|----|------|------------|--------------------|---------------|
| 3 | 2013 | 477.001,35 | 520.408,48 | 36,1% |
| 4 | 2014 | 557.890,23 | 608.658,24 | 17% |
| 5 | 2015 | 629.964,76 | 687.291,55 | 13% |
| 6 | 2016 | 695.713,52 | 759.023,45 | 10% |
| 7 | 2017 | 756.628,98 | 825.482,22 | 9% |

De acuerdo a la tabla 27, las ventas al año 2013 incrementaran en un 36.1%, con relación al año 2012, por lo que las ventas serán de \$520408.48, incrementándose gradualmente, hasta llegar al año 2017 a \$825482.22 dólares.

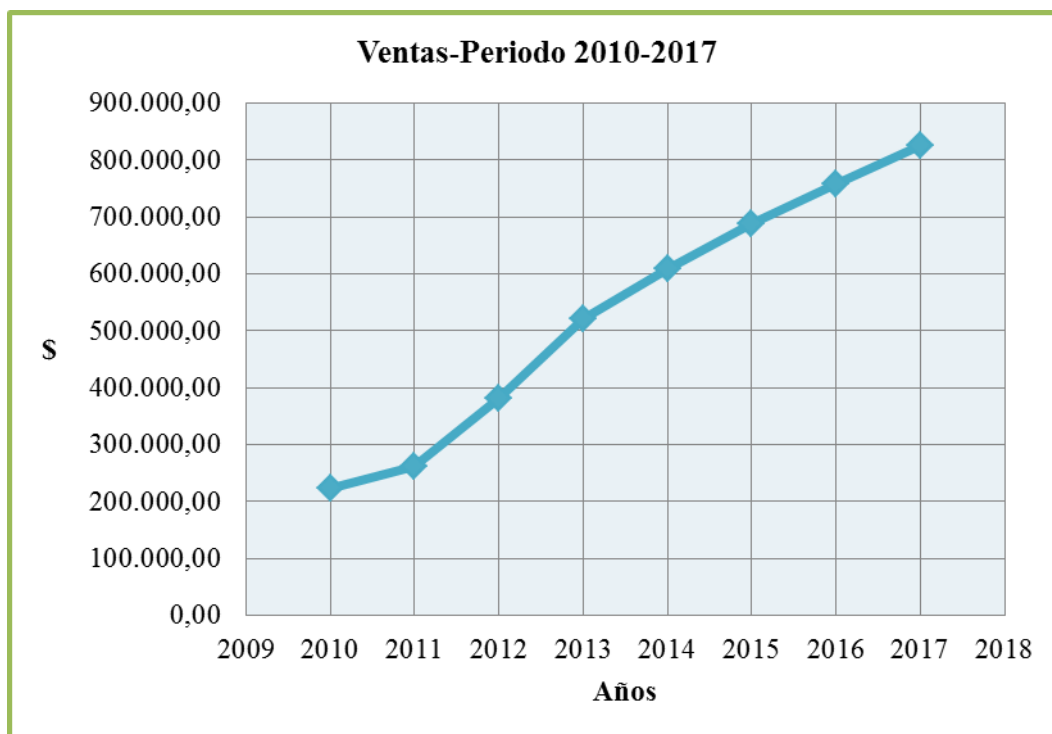


Gráfico 27: Evaluación de las Ventas en el periodo 2010-2017

Con relación al gráfico 27, se puede observar el crecimiento de las ventas históricas (2010-2012) y proyectadas (2013-2017), por lo que es necesario aplicar las estrategias establecidas para cumplir con el objetivo trazado

4.3.5.2. PROYECCIÓN DE COSTOS

Para la proyección de los costos se tomó en cuenta la información histórica de los últimos tres años (2010-2011-2012).

Tabla 28: Costos Históricos

| N° | Años | Costo de Ventas |
|----|------|-----------------|
| 1 | 2010 | 68.937,23 |
| 2 | 2011 | 84.266,19 |

Fuente: Estado de Resultados Histórico-TECNIFAISSA CIA. LTDA.

Al igual que en los ingresos, se decidió realizar las proyecciones de los gastos y costos en base a los métodos de regresión. Se analizó el coeficiente de determinación y se consideró el método de regresión logarítmica, pues el coeficiente de determinación es igual a 1 y su ecuación es $y = 116291\ln(x) + 84266$.

Tabla 29: Proyección de Costos 2013-2017

| N° | Años | Costo de Ventas | Costo de Venta Proyectado | % Crecimiento |
|----|------|-----------------|------------------------------|------------------|
| 3 | 2013 | 212.024,72 | 220.717,74 | 34% |
| 4 | 2014 | 245.479,56 | 255.544,22 | 16% |
| 5 | 2015 | 271.429,14 | 282.557,74 | 11% |
| 6 | 2016 | 292.631,50 | 304.629,39 | 8% |
| 7 | 2017 | 310.557,84 | 323.290,71 | 6% |

Los costos para el periodo 2013-2017, se proyectaron de acuerdo a la tasa de inflación del 4.10%, dato obtenido del Boletín del Banco Central emitido el 15 de noviembre del 2011.

La tabla 29, muestra las proyecciones del costo de venta desde el año 2013 al año 2017, presentando un incremento paulatino, ya que en el año 2013, los costos de venta ascienden a \$220717.74 dólares, incrementándose en un 34%, con relación al año 2012. Por otro lado en el año 2017 los costos alcanzarán los \$323290.71 dólares.

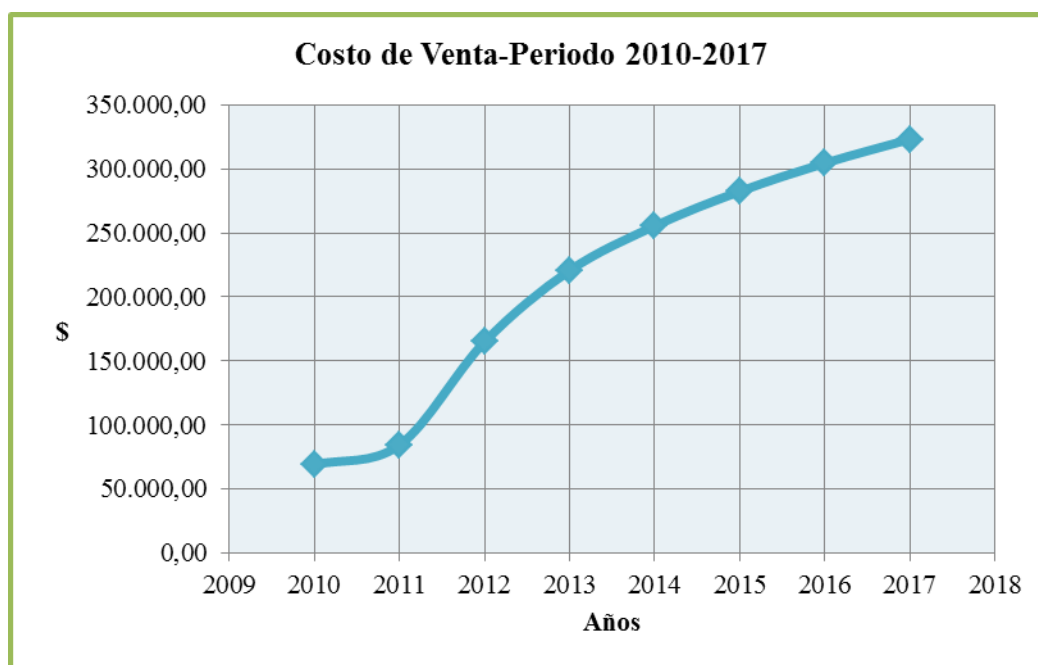


Gráfico 28: Evaluación del Costo de Venta periodo 2010-2017

En el gráfico 28, se puede observar el crecimiento del costo de ventas a lo largo del periodo, considerando que en el año 2012 y 2013 el incremento del costo de ventas es evidente, ya que las ventas incrementan en los mismos años.

4.3.5.3. PROYECCIÓN DE GASTOS

Al igual que en los costos, para la proyección de los gastos se tomara en cuenta la información histórica del Estado de Resultados de los últimos tres años.

Tabla 30: Gastos Históricos-Sueldos y Beneficios (2010-2012)

| Nº | Años | Gasto Sueldo y Beneficios |
|----|------|---------------------------|
| 0 | 2010 | 101.348,55 |
| 1 | 2011 | 100.366,74 |
| 2 | 2012 | 122.215,64 |

Fuente: Estado de Resultados Histórico-TECNIFAISSA CIA. LTDA.

Para las proyecciones de los gastos sueldo y beneficios, se realizó en base a la variación del Sueldo Básico Unificado de los últimos cinco años, obteniéndose así una tasa de variación del 9.8%.

Tabla 31: Gasto Sueldos y Beneficios proyectados 2013-2017

| Nº | Años | Gasto Sueldo y Beneficios |
|----|------|---------------------------|
| 0 | 2010 | 101.348,55 |
| 1 | 2011 | 100.366,74 |
| 2 | 2012 | 122.215,64 |
| 3 | 2013 | 128.844,07 |
| 4 | 2014 | 139.277,61 |
| 5 | 2015 | 149.711,16 |
| 6 | 2016 | 160.144,70 |
| 7 | 2017 | 170.578,25 |

Según la tabla 31, los gastos sueldos y beneficios incrementan de acuerdo a la tasa de variación del Sueldo Básico Unificado de los últimos cinco años, donde podemos observar que en el año 2013 alcanzara el monto de \$128844.07 y en el año 2017 \$170578.25 dólares.

Tabla 32: Gastos de Administración y Ventas Histórico

| Años | N° | Gasto de Administración y Ventas |
|------|----|----------------------------------|
| 2010 | 0 | 61.757,88 |
| 2011 | 1 | 63.576,82 |
| 2012 | 2 | 80.834,60 |

En el caso de los gastos de administración y ventas, las proyecciones se realizan de acuerdo a los métodos de regresión, y se utiliza el método de regresión potencial, ya que el coeficiente de determinación es 1 y la ecuación es $y = 63577x^{0,3465}$, es decir muestra una relación perfecta entre las variables.

Tabla 33: Gastos de Ventas y Administración proyectados

| N° | Años | Gasto Administ. y Ventas | Gasto Administración y Ventas Proyectado | % Crecimiento |
|----|------|--------------------------|--|---------------|
| 1 | 2013 | 93.029,90 | 96.844,12 | 20% |
| 2 | 2014 | 102.781,23 | 106.995,26 | 10% |
| 3 | 2015 | 111.043,50 | 115.596,28 | 8% |
| 4 | 2016 | 118.284,94 | 123.134,62 | 7% |
| 5 | 2017 | 124.774,69 | 129.890,45 | 5% |

Además, para la proyección de los gastos de venta y administración se tomó en cuenta una tasa de inflación del 4.10% de acuerdo al Boletín emitido por el Banco Central el 15 de noviembre del 2011.

La tabla 33, muestra el incremento gradual de los gastos en el periodo 2013-2017, evidenciándose que en el año 2013 incrementara en un 20% con relación al año 2012, con un rubro de \$96844.12 dólares y en el año 2017 se incrementara a \$129890.45 dólares.

4.3.5.4. GASTO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS

Para el cálculo de las depreciaciones de los activos fijos, se realizara mediante el método de línea recta y el rubro obtenido se registrara en la cuenta de gasto depreciación.

Tabla 34: Depreciación de Muebles y Enseres

| Nombre del Activo | | Muebles y Enseres | |
|---------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
| Año de Adquisición | 2010 | | |
| Valor | 631,66 | | |
| Porcentaje | 10% | | |
| Número de años | 10 | | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 631,66 |
| 2010 | 63,17 | 63,17 | 568,49 |
| 2011 | 63,17 | 126,33 | 505,33 |
| 2012 | 63,17 | 189,50 | 442,16 |
| 2013 | 63,17 | 252,66 | 379,00 |
| 2014 | 63,17 | 315,83 | 315,83 |
| 2015 | 63,17 | 379,00 | 252,66 |
| 2016 | 63,17 | 442,16 | 189,50 |
| 2017 | 63,17 | 505,33 | 126,33 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Tabla 35: Depreciación de Maquinaria y Equipo-1

| Nombre del Activo | | Maquinaria y Equipo | |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Año de Adquisición | 2008 | | |
| Valor | 12.368,00 | | |
| Porcentaje | 10% | | |
| Número de años | 10 | | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 12.368,00 |
| 2008 | 1.236,80 | 1.236,80 | 11131,20 |
| 2009 | 1.236,80 | 2.473,60 | 9894,40 |
| 2010 | 1.236,80 | 3.710,40 | 8657,60 |
| 2011 | 1.236,80 | 4.947,20 | 7420,80 |
| 2012 | 1.236,80 | 6.184,00 | 6184,00 |
| 2013 | 1.236,80 | 7.420,80 | 4947,20 |
| 2014 | 1.236,80 | 8.657,60 | 3710,40 |
| 2015 | 1.236,80 | 9.894,40 | 2473,60 |
| 2016 | 1.236,80 | 11.131,20 | 1236,80 |
| 2017 | 1.236,80 | 12.368,00 | 0,00 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Tabla 36: Depreciación de Maquinaria y Equipo-2

| | | | |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Año de Adquisición | 2010 | | |
| Valor | 6.800,00 | | |
| Porcentaje | 10% | | |
| Número de años | 10 | | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 6.800,00 |
| 2010 | 680,00 | 680,00 | 6120,00 |
| 2011 | 680,00 | 1.360,00 | 5440,00 |
| 2012 | 680,00 | 2.040,00 | 4760,00 |
| 2013 | 680,00 | 2.720,00 | 4080,00 |
| 2014 | 680,00 | 3.400,00 | 3400,00 |
| 2015 | 680,00 | 4.080,00 | 2720,00 |
| 2016 | 680,00 | 4.760,00 | 2040,00 |
| 2017 | 680,00 | 5.440,00 | 1360,00 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

En el año 2014, se prevé adquirir maquinaria nueva, ya que la compañía en los últimos años ha incrementado su producción, a continuación detallo la depreciación pronosticada hasta el año 2017: (Véase tabla 37)

Tabla 37: Depreciación de Maquinaria y Equipo-3

| Año de Adquisición | | 2014 | |
|---------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
| Valor | | 45.000,00 | |
| Porcentaje | | 10% | |
| Número de años | | 10 | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 45.000,00 |
| 2014 | 4.500,00 | 4.500,00 | 40.500,00 |
| 2015 | 4.500,00 | 9.000,00 | 36.000,00 |
| 2016 | 4.500,00 | 13.500,00 | 31.500,00 |
| 2017 | 4.500,00 | 18.000,00 | 27.000,00 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Tabla 38: Depreciación del Equipo de Computación-1

| Nombre del Activo | | Equipo de Computación | |
|---------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
| Año de Adquisición | | 2011 | |
| Valor | | 365,00 | |
| Porcentaje | | 33,33% | |
| Número de años | | 3 | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 365,00 |
| 2011 | 121,67 | 121,67 | 243,33 |
| 2012 | 121,67 | 243,33 | 121,67 |
| 2013 | 121,67 | 365,00 | 0,00 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Tabla 39: Depreciación del Equipo de Computación-2

| | | | |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Año de Adquisición | 2012 | | |
| Valor | 635,00 | | |
| Porcentaje | 33,33% | | |
| Número de años | 3 | | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 635,00 |
| 2012 | 211,67 | 211,67 | 423,33 |
| 2013 | 211,67 | 423,33 | 211,67 |
| 2014 | 211,67 | 635,00 | 0,00 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Se prevé adquirir tres computadoras en el año 2015 por un valor de \$1600.00 dólares, ya que la mayoría de los equipos de computación se han depreciado a lo largo de su vida útil.

Tabla 40: Depreciación del Equipo de Computación-3

| | | | |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Año de Adquisición | 2015 | | |
| Valor | 1.600,00 | | |
| Porcentaje | 33,33% | | |
| Número de años | 3 | | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 1.600,00 |
| 2015 | 533,33 | 533,33 | 1066,67 |
| 2016 | 533,33 | 1.066,67 | 533,33 |
| 2017 | 533,33 | 1.600,00 | 0,00 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Tabla 41: Depreciación de Inmuebles

| Nombre del Activo | | Inmuebles | |
|---------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
| Año de Adquisición | 2006 | | |
| Valor | 18.367,48 | | |
| Porcentaje | 5% | | |
| Número de años | 20 | | |
| N° de Periodos | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Importe en Libros |
| | | | 18.367,48 |
| 2006 | 918,37 | 918,37 | 17449,11 |
| 2007 | 918,37 | 1.836,75 | 16530,73 |
| 2008 | 918,37 | 2.755,12 | 15612,36 |
| 2009 | 918,37 | 3.673,50 | 14693,98 |
| 2010 | 918,37 | 4.591,87 | 13775,61 |
| 2011 | 918,37 | 5.510,24 | 12857,24 |
| 2012 | 918,37 | 6.428,62 | 11938,86 |
| 2013 | 918,37 | 7.346,99 | 11020,49 |
| 2014 | 918,37 | 8.265,37 | 10102,11 |
| 2015 | 918,37 | 9.183,74 | 9183,74 |
| 2016 | 918,37 | 10.102,11 | 8265,37 |
| 2017 | 918,37 | 11.020,49 | 7346,99 |

Fuente: TECNIFAISSA CÍA LTDA.

Tabla 42: Cuadro resumen-Gasto Depreciación de Activos Fijos

| Gasto Depreciación | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Muebles y Enseres | 63,17 | 63,17 | 63,17 | 63,17 | 63,17 |
| Maquinaria y Equipo | 1.916,80 | 6.416,80 | 6.416,80 | 6416,80 | 6416,80 |
| Equipo de Computación | 121,67 | 121,67 | 533,33 | 533,33 | 533,33 |
| Inmuebles | 918,37 | 918,37 | 918,37 | 918,37 | 918,37 |
| TOTAL | 3.020,01 | 7.520,01 | 7.931,67 | 7.931,67 | 7.931,67 |

La tabla 42, muestra el resumen de los rubros por concepto de gasto depreciación de activos fijos, los cuales serán registrados en el Estado de Resultados, en la cuenta gastos en el periodo correspondiente.

4.3.5.5. GASTOS NO OPERACIONALES

Los gastos no operacionales fueron pronosticados, a través de la fórmula “tendencia”, la cual es una herramienta del programa Excel.

Tabla 43: Gastos no Operacionales Históricos

| N° | Años | Gastos No Operacionales |
|----|------|-------------------------|
| 0 | 2010 | 8.144,88 |
| 1 | 2011 | 7.157,60 |
| 2 | 2012 | 8.659,33 |

La tabla 43, contiene datos históricos de los gastos no operacionales, tomados del Estado de Resultados de los últimos tres periodos. (Véase tabla 5).

Tabla 44: Proyección de los Gastos no Operacionales

| N° | Años | Gasto No Operacionales | Gasto No Operacionales Proyectados | % Crecimiento |
|----|------|------------------------|------------------------------------|---------------|
| 3 | 2013 | 8.501,72 | 8.850,29 | 2,2% |
| 4 | 2014 | 8.758,95 | 9.118,06 | 3,0% |
| 5 | 2015 | 9.016,17 | 9.385,83 | 2,9% |
| 6 | 2016 | 9.273,40 | 9.653,60 | 2,9% |
| 7 | 2017 | 9.530,62 | 9.921,38 | 2,8% |

De acuerdo a la tabla 44, los gastos no operacionales se pronosticaron de acuerdo a la tasa de inflación del 4.1%, obtenida del Boletín del Banco Central el 15 de noviembre del 2011.

4.3.5.6. OTROS INGRESOS

La cuenta otros ingresos, registra un valor de \$44000.00 dólares en el año 2013, ya que este rubro se obtiene del arriendo de las oficinas de Santo Domingo, el valor del arriendo mensual es de \$370.00 dólares. No se proyectan los años siguientes, ya que el contrato caduca a finales del año 2013.

Tabla 45: Proyección de Otros Ingresos

| N° | Años | Otros Ingresos Operacionales |
|----|------|------------------------------|
| 0 | 2010 | 30,00 |
| 1 | 2011 | 3.680,00 |
| 2 | 2012 | 4.519,99 |
| 3 | 2013 | 4.440,00 |
| 4 | 2014 | 0,00 |
| 5 | 2015 | 0,00 |
| 6 | 2016 | 0,00 |
| 7 | 2017 | 0,00 |

4.3.6. COMPOSICIÓN DEL BALANCE GENERAL

Para conformar el Balance General Proyectado, se necesita de las proyecciones de las cuentas que conforman tanto el activo, el pasivo y el patrimonio. Además, las proyecciones se basan en los resultados de las estrategias planteadas anteriormente.

4.3.6.1. PROYECCIÓN DE ACTIVOS

Para construir la cuenta activos, se proyectarán los rubros de las cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos y el efectivo disponible para el periodo 2013-2017.

4.3.6.1.1. PROYECCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR-CLIENTES

Tabla 46: Cuentas por Cobrar proyectadas

| Cuentas | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Cuentas por Cobrar | 99.137,63 | 106.851,10 | 110.381,85 | 110.556,59 | 107.897,62 |

De acuerdo a la tabla 46, se puede analizar que los valores de las cuentas por cobrar en el año 2013 alcanzaron la suma de \$99137,63, mientras que en el año 2017 aumentaron a \$107.897,62. Este resultado se obtiene, pues las ventas aumentaron en el periodo 2013-2017, ya que la empresa incursiono en el proyecto impulsado por el Gobierno; y por otro lado, las políticas de cartera fueron efectivas y se socializaron dentro del equipo de trabajo durante el periodo de cinco años, logrando un plazo medio de cobro de 60 días.

Políticas de Cuentas por Cobrar

- Mantener un análisis detallado de las facturas vencidas, con el fin de iniciar el cobro inmediato de las mismas, por parte del departamento de ventas.

- Llamar al cliente un día antes de que la factura se caduque, recordándole que tiene pendiente un pago con la empresa.
- Segregar las funciones del Departamento de Ventas con el fin de llevar un control y seguimiento constante de la cartera, por otro lado ayuda a evitar fraudes.
- Evaluar la capacidad de pago de los clientes, al momento de otorgar créditos.

4.3.6.1.2. Proyección de Inventarios

Tabla 47: Inventarios Proyectados

| Cuentas | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Inventarios | 372.767,43 | 366.768,05 | 335.997,15 | 284.753,82 | 215.818,14 |

De acuerdo a la tabla 47, se puede analizar que los valores de las cuentas por cobrar en el año 2013 alcanzaron la suma de \$372767,43, mientras que en el año 2017 disminuyeron a \$215.818,14. Este resultado se obtiene, ya que las ventas crecieron paulatinamente en un 5% desde el año 2013, provocando así mayor rotación de los inventarios en el año, cumpliendo el objetivo de 160 días.

Políticas de Inventarios

- Establecer un método de valoración de inventario, con el fin de conocer cuál es el stock real a la fecha.

- Analizar el comportamiento de la demanda, el reabastecimiento de la materia prima y la capacidad de almacenamiento.

4.3.6.1.3. Proyección de Activos Fijos

Se prevé para el año 2014, adquirir maquinaria nueva por un valor de \$50.000, pues la maquinaria que viene manejando la empresa desde los inicios de sus actividades está en un nivel de depreciación elevado, por otro lado, las ventas han incrementado considerablemente desde el año 2014, por lo que al comprar maquinaria nueva contribuirá a una mayor productividad.

Además en el año 2015, se adquiere equipos de computación por \$900, en vista de que muchos de estos activos han sido depreciados en su totalidad en el 2014.

Tabla 48: Cuadro resumen de los Activos Fijos

| Activos Fijos | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Muebles y Enseres | 631,66 | 631,66 | 631,66 | 631,66 | 631,66 |
| Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 | 64168,00 | 64168,00 |
| Equipo de Computación | 1.000,00 | 635,00 | 1.600,00 | 1600,00 | 1600,00 |
| Inmuebles | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 | 18367,48 | 18367,48 |

4.3.6.2. Proyección de Pasivos

Para conformar la cuenta del pasivo, se proyectaran los rubros de las cuentas por pagar y se reestructurara las otras cuentas por pagar a largo plazo para el periodo 2013-2017

4.3.6.2.1. Proyección de Cuentas por Pagar

Tabla 49: Cuentas por Pagar proyectadas

| Cuentas | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Cuentas por Pagar | 132.056,86 | 127.091,15 | 111.995,72 | 89.985,32 | 62.854,67 |

De acuerdo, a la tabla 49, se puede observar que los rubros por concepto de deuda a corto plazo disminuyen al año 2017, pues en el año 2013 alcanza un total de \$132056.86 y en el 2017 un total de \$62854.67 dólares. Esto se debe a la eficiente gestión de cobro que la empresa viene realizando, es por eso que mantiene liquidez para el pago de sus deudas con proveedores, disminuyendo su rotación de proveedores a 180 días.

Políticas de Cuentas por pagar

- Desarrollar un programa de pagos, con el fin de conocer las necesidades del efectivo para los periodos posteriores.
- Obtener descuentos por pagos anticipados a proveedores.
- Definir un día de la semana y un horario establecido, para el pago a proveedores, con el fin de llevar un control continuo.

4.3.6.2.2. Proyección de Otras Cuentas por Pagar Largo Plazo

Para la proyección de otras cuentas por pagar, se estableció estructurar la cuenta “otras cuentas por pagar”, cuyo rubro al final del año 2012 fue de \$309369.53 dólares. La estrategia establecida al año 2013 es realizar un aumento de capital del 50% de la deuda contraída con los accionistas, para mantener un endeudamiento moderado.

Tabla 50: Reestructuración de Otras Cuentas por Pagar

| | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Otras Cuentas por Pagar | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 |
| Aportes para futuras capitalizaciones | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 |
| TOTAL | 309.369,53 | 309.369,53 | 309.369,53 | 309.369,53 | 309.369,53 |

4.3.7. COMPOSICION DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El estado de fuentes y usos de efectivo muestra los flujos de efectivo relacionados con las transacciones de ingresos y gastos y las transacciones en activos no financieros, lo que arroja el superávit o déficit de efectivo. Sumando los flujos de efectivo de los activos financieros (distintos del efectivo) y los pasivos financieros al superávit o déficit de efectivo obtenemos la variación neta de los saldos de efectivo. (James & Fund, 2007)

Un flujo de fuentes y usos de efectivo está compuesto por la generación bruta de caja, los usos y fuentes operativas y los usos y fuentes no operativas.

La generación bruta de caja corresponde a la suma del resultado neto del periodo más las partidas del Estado de Resultados que no son flujo de efectivo.

El uso de fondos operacionales es la variación que experimentan los activos circulantes de la operación durante dos períodos. Mientras que las fuentes de fondos operacionales son las variaciones que experimentan los pasivos circulantes de la operación durante dos períodos.

Además, los usos no operacionales son las variaciones que experimentan los activos fijos netos y otros activos fuera de la operación durante dos periodos; y las fuentes no operacionales son la variación positiva que experimentan los pasivos de largo plazo y el patrimonio (Sin considerar el patrimonio) durante dos periodos. (ASIMET, 2014)

Se elaboró el flujo de efectivo proyectado a cinco años para la compañía TECNIFAISSA CIA. LTDA., con el fin de conocer los usos y las fuentes de dinero en efectivo de la empresa a lo largo del periodo 2013-2017.

Tabla 51: Flujo de Efectivo proyectado

| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Utilidad neta | \$40.944 | \$15.409 | \$20.895 | \$23.126 | \$21.680 |
| + depreciación y amortización | \$3.020 | \$7.520 | \$7.932 | \$7.932 | \$7.932 |
| A. Generación bruta de efectivo | \$43.964 | \$22.929 | \$28.827 | \$31.058 | \$29.612 |
| <u>Usos Operativos</u> | | | | | |
| Financiamiento a cuentas por cob. | -\$98.299 | -\$13.288 | -\$10.598 | -\$10.644 | -\$4.751 |
| Financiamiento a inventarios | -\$341.157 | -\$35.873 | -\$20.072 | \$17.590 | \$12.631 |
| B. Total usos operativos | -\$439.456 | -\$49.161 | -\$30.670 | \$6.946 | \$7.879 |
| <u>Fuentes Operativas</u> | | | | | |
| Financiamiento (amort.) proveedor | \$151.437 | \$16.087 | \$1.226 | -\$357 | -\$6.747 |
| Impuesto a la Renta | \$2.583 | \$13.311 | \$5.893 | \$6.523 | \$6.115 |
| Participación a Trabajadores | \$9.263 | \$3.486 | \$4.727 | \$5.232 | \$4.905 |
| Pago de Dividendos | \$0 | \$48.210 | \$8.143 | \$20.895 | \$23.126 |
| C. Total fuentes operativas | \$163.284 | \$81.094 | \$19.990 | \$32.292 | \$27.399 |
| 1. Generación Neta Operativa A + B + C | -\$232.208 | \$54.861 | \$18.147 | \$70.296 | \$64.890 |
| <u>Fuentes no Operativas con Costo</u> | | | | | |
| Financ. (Amort.) corto plazo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Financ. (Amort.) largo plazo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| D. Financiamiento neto con costo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| <u>Usos no operativos</u> | | | | | |
| Inversiones Financieras | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Venta (inversión) en activos fijos | -\$14.631 | -\$44.635 | -\$965 | \$0 | \$0 |
| E. Total de usos no operativos | -\$14.631 | -\$44.635 | -\$965 | \$0 | \$0 |
| <u>Fuentes no operativas</u> | | | | | |
| Aumento de Capital | \$166.854 | -\$7.266 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Préstamo de accionistas | \$154.685 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| F. Total fuentes no operativas | \$321.539 | -\$7.266 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 2. Generación de flujo no Oper. D+E +F | \$306.908 | -\$51.901 | -\$965 | \$0 | \$0 |
| Generación Neta de Flujo de Efect. 1 + 2 | \$74.700,14 | \$2.960,61 | \$17.182,15 | \$70.295,95 | \$64.890,27 |
| Saldo Inicial | \$0,00 | \$74.700,14 | \$77.660,75 | \$94.842,90 | \$165.138,86 |
| Saldo Final | \$74.700,14 | \$77.660,75 | \$94.842,90 | \$165.138,86 | \$230.029,13 |

Para la administración del efectivo en la empresa TECNIFAISSA CIA. LTDA., en los próximos cinco años se manejara de acuerdo al efectivo mínimo de operaciones, con el fin de conocer el saldo óptimo de efectivo que se requiere para seguir operando.

La fórmula para el cálculo del efectivo mínimo requerido se detalla a continuación:

$$EMO = \frac{\text{Costos} + \text{Gastos}}{360} \times \text{Ciclo de caja}$$

El ciclo de caja se calcula estableciendo el número promedio de días que transcurren entre las salidas de caja y las entradas de caja, a continuación se detallan la fórmula:

$$\text{CICLO DE CAJA} = \text{Rotación de Cartera} + \text{Rotación de Inventario} - \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$$

Tabla 52: Efectivo Mínimo Requerido

| | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Flujo de Efectivo | \$74.700,14 | \$77.660,75 | \$94.842,90 | \$165.138,86 | \$230.029,13 |
| EFFECTIVO MINIMO REQUERIDO | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| | 73.322,96 | 77.094,58 | 90.373,31 | 74.736,46 | 71.998,73 |
| EXCESOS | 1.377,18 | 566,17 | 4.469,59 | 90.402,40 | 158.030,40 |
| INVERSIÓN | - | - | - | 70.000,00 | 120.000,00 |

De acuerdo a la tabla 52, TECNIFAISSA cumple con el efectivo mínimo requerido para continuar con sus operaciones y registra excesos de efectivo, en el año 2013, presenta un exceso de \$1377.18, en el año 2014 \$566.17, en el año 2015 \$4469.59, en el año 2016 mantiene un exceso de \$90402.40 dólares, de los cuales se invierte \$70000.00 en un depósito a plazo fijo a 360 días con una tasa nominal del 5.5%; en el año 2017, registra un exceso de \$158030.40, de los cuales se invierte tan solo \$120000.00 dólares.

4.3.8. BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance General proyectado está compuesto por las cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, cuentas por pagar, utilidades, impuesto a la renta entre otros rubros, cuyas proyecciones ya fueron calculadas.

Tabla 53: Balance General Proyectado

| CUENTAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Caja-Bancos | 74.700,14 | 77.660,75 | 94.842,90 | 95.138,86 | 110.029,13 |
| Inversiones Financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 70.000,00 | 120.000,00 |
| Cuentas por Cobrar-Clientes | 98.299,38 | 111.587,34 | 122.185,17 | 132.829,10 | 137.580,37 |
| Crédito Tributario | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Invent., de Productos Termin. | 341.156,67 | 377.029,96 | 397.101,79 | 379.511,73 | 366.880,99 |
| Total Activo Corriente | 514.156,19 | 566.278,06 | 614.129,85 | 677.479,69 | 734.490,49 |
| ACTIVO FIJO | | | | | |
| Muebles y Enseres | 631,66 | 631,66 | 631,66 | 631,66 | 631,66 |
| Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 |
| Equipo de Computación | 1.000,00 | 635,00 | 1.600,00 | 1.600,00 | 1.600,00 |
| Otros activos fijos | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 |
| Depreciac. Acum. Act. Fijos | 27.556,54 | 35.076,54 | 43.008,22 | 50.939,89 | 58.871,56 |
| Total Activo Fijo | 11.610,60 | 48.725,60 | 41.758,92 | 33.827,25 | 25.895,58 |
| TOTAL ACTIVOS | 525.766,79 | 615.003,65 | 655.888,78 | 711.306,94 | 760.386,06 |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| Cuentas por Pagar-Proveedores | 151.436,89 | 167.523,43 | 168.749,76 | 168.392,36 | 161.645,35 |
| Impuesto a la Renta por Pagar | 2.583,20 | 15.894,43 | 21.787,88 | 28.310,55 | 34.425,51 |
| Particip., a Trabaja. por Pagar | 9.263,42 | 12.749,54 | 17.476,91 | 22.709,00 | 27.614,04 |
| Dividendos por pagar | 0,00 | 48.209,97 | 56.352,97 | 77.247,94 | 100.373,78 |
| Total Pasivo Corriente | 163.283,51 | 244.377,37 | 264.367,53 | 296.659,85 | 324.058,68 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | | |
| Otras Cuentas por Pagar | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 |
| TOTAL PASIVOS | 317.968,28 | 399.062,14 | 419.052,29 | 451.344,62 | 478.743,45 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 |
| Aportes para futuras capitaliz. | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 | 154.684,77 |
| Reserva Legal | 595,97 | 595,97 | 595,97 | 595,97 | 595,97 |
| Otras Reservas | 307,81 | 307,81 | 307,81 | 307,81 | 307,81 |
| Utilidad en el Ejercicio | 40.944,31 | 56.352,97 | 77.247,94 | 100.373,78 | 122.054,07 |
| Utilidades Retenidas | 7.265,66 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Patrimonio | 207.798,51 | 215.941,52 | 236.836,49 | 259.962,32 | 281.642,62 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 525.766,79 | 615.003,65 | 655.888,78 | 711.306,94 | 760.386,06 |

4.3.9. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados fue consolidado de acuerdo a las proyecciones de ventas, costo de ventas, gastos de ventas y administración, gastos no operacionales y otros ingresos calculados anteriormente.

Tabla 54: Estado de Resultados proyectado

| CUENTAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | | | | | |
| Ventas | 520.408,48 | 608.658,24 | 687.291,55 | 759.023,45 | 825.482,22 |
| Costo de Ventas | 220.717,74 | 255.544,22 | 282.557,74 | 304.629,39 | 323.290,71 |
| Margen Bruto | 299.690,74 | 353.114,02 | 404.733,81 | 454.394,06 | 502.191,51 |
| GASTOS | | | | | |
| Gastos Operacionales | | | | | |
| Sueldos y Beneficios | 133.660,20 | 144.483,75 | 155.307,29 | 166.130,84 | 176.954,38 |
| Gastos de Administra., y Ventas | 96.844,12 | 106.995,26 | 115.596,28 | 123.134,62 | 129.890,45 |
| Depreciación de activos Fijos | 3.020,01 | 7.520,01 | 7.931,67 | 7.931,67 | 7.931,67 |
| Total Gastos Operacionales | 233.524,33 | 258.999,01 | 278.835,25 | 297.197,13 | 314.776,51 |
| Utilidad Operacional | 66.166,41 | 94.115,00 | 125.898,57 | 157.196,93 | 187.415,00 |
| Gastos No Operacionales | | | | | |
| Otros Gastos | 8.850,29 | 9.118,06 | 9.385,83 | 9.653,60 | 9.921,38 |
| Total Gastos No Operacionales | 8.850,29 | 9.118,06 | 9.385,83 | 9.653,60 | 9.921,38 |
| Ingresos No Operacionales | | | | | |
| Intereses Ganados | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3.850,00 | 6.600,00 |
| Otros Ingresos | 4.440,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Ingresos No Operacional | 4.440,00 | 0,00 | 0,00 | 3.850,00 | 6.600,00 |
| Utilidad antes de Imp., y Partic. | 61.756,12 | 84.996,94 | 116.512,73 | 151.393,33 | 184.093,62 |
| Participación de Trabajadores | 9.263,42 | 12.749,54 | 17.476,91 | 22.709,00 | 27.614,04 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 52.492,70 | 72.247,40 | 99.035,82 | 128.684,33 | 156.479,58 |
| Impuesto a la Renta | 11.548,39 | 15.894,43 | 21.787,88 | 28.310,55 | 34.425,51 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 40.944,31 | 56.352,97 | 77.247,94 | 100.373,78 | 122.054,07 |

Tabla 55: Evolución de la Utilidad en el periodo 2013-2017

| CUENTAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Margen Bruto | 58% | 58% | 59% | 60% | 61% |
| | | | | | |
| Utilidad Operacional | 13% | 15% | 18% | 21% | 23% |
| | | | | | |
| Utilidad antes de Imp., y Part. | 12% | 14% | 17% | 20% | 22% |
| | | | | | |
| Utilidad Antes de Impuestos | 10% | 12% | 14% | 17% | 19% |
| | | | | | |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 8% | 9% | 11% | 13% | 15% |

La tabla 53 muestra la evolución de la utilidad neta del ejercicio a lo largo del periodo, en el año 2013, mantuvo una utilidad del 8% sobre las ventas y en el año 2017 mantuvo una utilidad neta del 15%, observándose un incremento continuo, debido al incremento de ventas, corroborándose el cumplimiento del objetivo principal, la maximización de las utilidades.

4.3.10. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Después de proyectar los Estados Financieros al año 2017, se procede a analizar los índices financieros del periodo 2013-2017, con el fin de determinar la situación financiera de la compañía y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Además para un análisis más profundo se ha utilizado la herramienta de Excel llamada semaforización, la cual permitirá mantener el control de la situación financiera de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, donde el color **verde** representa que el indicador esta igual o por arriba de la meta planteada, el color **ámbar** se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado y el color **rojo** señala que el indicador está desfasado de la meta. (ITSON, 2013)

Tabla 56: Razón de Liquidez

| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| Prueba de Liquidez | | | | | | 🟢 2,47 |
| Activo Corriente / Pasivo Corriente | 3,15 | 2,32 | 2,32 | 2,28 | 2,27 | |
| | | | | | | |
| Prueba Acida | | | | | | 🟢 0,96 |
| (Act. Corrient. -Invent.) / Pas Corrient | 1,06 | 0,77 | 0,82 | 1,00 | 1,13 | |

De acuerdo a la tabla 54, se puede observar que la empresa mantiene un índice de liquidez promedio de 2,47, esto se debe a la efectiva aplicación de las políticas de cartera.

Por otro lado, el índice de prueba acida ha incrementado a lo largo del periodo, ya que en el año 2013 mantuvo un índice de 1.06, es decir que la compañía cancela su deudas a corto plazo sin considerar sus inventarios, en el año 2017 muestra un índice de 1.13.

Tabla 57: Razón de Actividad

| ACTIVIDAD | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------|
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Cartera | | | | | | |
| Ventas / Ctas. Por Cobrar | 5,29 | 5,45 | 5,63 | 5,71 | 6,00 | ⚠ 64 |
| Días | 68 | 66 | 64 | 63 | 60 | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Activos | | | | | | |
| Ventas / Activos | 0,99 | 0,99 | 1,05 | 1,07 | 1,09 | ⚠ 1,04 |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Proveedores | | | | | | |
| Compras a Crédito / Ctas. por Pagar | 1,46 | 1,53 | 1,51 | 1,81 | 2,00 | ✅ 220 |
| Días | 247 | 236 | 238 | 199 | 180 | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Activos Fijos | | | | | | |
| Ventas / Activos Fijos | 44,82 | 12,49 | 16,46 | 22,44 | 31,88 | ✅ 25,62 |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Inventarios | | | | | | |
| Ventas / Inventarios | 1,53 | 1,61 | 1,73 | 2,00 | 2,25 | ⚠ 201,40 |
| Inventario Promedio | 342786,09 | 359093,32 | 387065,88 | 388306,76 | 373196,36 | |
| Días | 236,00 | 223,00 | 208,00 | 180,00 | 160,00 | |

La tabla 55 muestra el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación financiera, esto se debe a la aplicación de las políticas y la efectiva gestión de ventas, la rotación de cartera al 2017 es de 60 días, la rotación de proveedores es de 180 días y la rotación de inventarios es de 160 días.

Tabla 58: Razón de Solvencia

| SOLVENCIA | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Endeudamiento del Activo Pasivo Total / Activo Total | 0,60 | 0,65 | 0,64 | 0,63 | 0,63 | ✔0,63 |

| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Indice de Propiedad Patrimonio Total / Activo Total | 0,40 | 0,35 | 0,36 | 0,37 | 0,37 | ✔0,37 |

Por otro lado, la tabla 56, muestra la participación tanto del pasivo como del patrimonio sobre el activo, en el periodo 2013-2017 la compañía se ha financiado en promedio con recursos ajenos en un 63% y con recursos propios en un 37%.

Esto se debe a la reestructuración de la cuenta otros pasivos por pagar realizado en el año 2013, con el fin de mantener un apalancamiento moderado.

Tabla 59: Razón de Rentabilidad

| RENTABILIDAD | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Margen Bruto Utilidad Bruta / Ventas | 0,58 | 0,58 | 0,59 | 0,60 | 0,61 | ✔0,59 |

| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Margen Neto Utilidad Neta / Ventas | 0,08 | 0,09 | 0,11 | 0,13 | 0,15 | ✔0,11 |

| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| ROA Utilidad Neta / Activo Total | 0,08 | 0,09 | 0,12 | 0,14 | 0,16 | ⚠0,12 |

| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| ROE Utilidad Neta / Patrimonio | 0,20 | 0,26 | 0,33 | 0,39 | 0,43 | ⚠0,32 |

De acuerdo a la tabla 57, el margen bruto ha incrementado gradualmente, ya que en el año 2013 obtuvo 0,58 ctvs., de utilidad sobre un dólar de ventas, e incrementó en tres puntos al 2017, ya que en el año 2017 mantuvo una utilidad del 0,61 ctvs., sobre un dólar de ventas.

Por otro lado, los accionistas en el año 2013 obtuvieron una utilidad neta de 0,08 ctvs., sobre un dólar de ventas y en el 2017 obtuvieron una ganancia de 0,15 ctvs., esto se debe a la efectiva gestión de ventas que realizó la empresa, lo que permite cumplir el objetivo principal del modelo, la maximización de las utilidades.

Tabla 60: Matriz comparativa de los Índices Financieros

| INDICADOR | 2010-2012 | 2013-2017 |
|---------------------------|-----------|-----------|
| LIQUIDEZ | | |
| Prueba de Liquidez | ✘ 6,53 | ✔ 2,47 |
| Prueba Acida | ✔ 1,75 | ✔ 0,96 |
| ACTIVIDAD | | |
| Rotacion de Cartera | ✔ 105 | ⚠ 64 |
| Rotación de Activos | ✘ 0,78 | ⚠ 1,04 |
| Rotacion de Proveedores | ✔ 211 | ✔ 220 |
| Rotación de Activos Fijos | ⚠ 17,59 | ✔ 25,62 |
| Rotación de Inventarios | ✘ 294 | ⚠ 201 |
| SOLVENCIA | | |
| Endeudamiento del Activo | ⚠ 0,99 | ✔ 0,63 |
| Indice de Propiedad | ✘ 0,01 | ✔ 0,37 |
| RENTABILIDAD | | |
| Margen Bruto | ✔ 0,65 | ✔ 0,59 |
| Margen Neto | ✘ 0,01 | ✔ 0,11 |
| ROA | ✘ 0,01 | ⚠ 0,12 |
| ROE | ✔ 0,43 | ⚠ 0,32 |

La tabla 58, muestra las variaciones que tuvieron los índices financieros desde el año 2010 al año 2017, evidenciándose el cumplimiento de los objetivos trazados, a través de la comparación de los índices promedios históricos (2010-2012) y proyectados (2013-2017).

El índice de liquidez disminuyó de un 6.53 a 2.47, debido a la efectiva aplicación de las políticas de cartera e inventario.

Por otro lado, la rotación de inventarios histórica disminuyó de 294 días a 201 días, esto se debe al incremento en ventas, razón por la cual el inventario rota 2,25 veces al año.

Además, el índice de propiedad es del 37% en el año 2017, mientras que en el año 2013 fue del 1%, planteándose la estrategia de la reestructuración del pasivo, a través de un aumento de capital, con el fin de mantener un endeudamiento prudente.

Por último, el índice de rentabilidad incrementó con relación a los índices históricos, ya que en el año 2013 mantenía una utilidad del \$0,01 y en el año 2017 alcanzó una utilidad del \$0,11 ctvs.

4.3.11. GUIA DE USUARIO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El presente manual tiene como objetivo dar asistencia al personal que utilizara el modelo, por lo que se detallara paso a paso la elaboración del mismo, las formulas aplicadas y las variables que intervienen en el modelo.

El modelo de gestión financiera de la compañía TECNIFAISSA CÍA. LTDA., fue diseñado a través de la herramienta Excel, con el fin de facilitar la toma de decisiones a la gerencia.

4.3.11.1. OBJETIVO:

El objetivo de la guía es asistir al usuario al momento de manejar el modelo de la compañía TECNIFAISSA CIA. LTDA., para obtener información confiable y facilitar a la toma de decisiones.

4.3.11.2. DIRIGIDO A:

La guía de usuario del modelo está dirigida a la gerencia de la compañía TECNIFAISSA CIA. LTDA.

4.3.11.3. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

La persona responsable del manejo del modelo debe tener los siguientes conocimientos básicos:

- Conocimientos básicos del Finanzas y Contabilidad.
- Conocimientos básicos de la herramienta Excel.
- Conocimiento básico de Windows.

4.3.11.4. OPERACIÓN DEL MODELO

El modelo de gestión financiera está conformado por catorce hojas de cálculo, que detallo a continuación:

- 1. Datos y Estrategias:** Contiene las variables de entrada del modelo, que serán de libre acceso por parte del usuario, estas variables están compuestas por las estrategias que desarrolle la gerencia, así como por variables macroeconómicas, como son la tasa de inflación, tasas de interés, entre otras.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|----|---|--------------------------------|--------|------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------|------|------|------|------|---|
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | DATOS | | | | | | | | | | |
| 3 | | Tasa de Inflación | 4,10% | | | | | | | | | |
| 4 | | Impuesto a la Renta | 22% | | | | | | | | | |
| 6 | | Variación en Aumento de Sueldo | 9,8% | | | | | | | | | |
| 7 | | Cuota de Arriendo Mensual | 370,00 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | ESTRATEGIAS | | | | | | | | | | |
| 11 | | Restrucción de Pasivo | 50% | % | Pasivo LP | 50% | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | Rotación de Cartera | 60 | días | Disminución en días (anual) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | |
| 15 | | | | | 2 | 71 | 68 | 66 | 64 | 63 | 60 | |
| 16 | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | Rotación de Proveedores | 180 | días | Disminución en días (anual) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | |
| 19 | | | | | 14 | 271 | 247 | 236 | 215 | 199 | 180 | |
| 20 | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | Rotación de Inventarios | 160 | días | Disminución en días (anual) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | |
| 23 | | | | | 25 | 285 | 236 | 223 | 208 | 180 | 160 | |
| 24 | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | Incremento de Ventas | 5% | % | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | |
| | | DATOS Y ESTRATEGIAS | | | BALANCE GENERAL HISTORICO | ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO | INDICADORES HISTORICOS | | | | | |
| | | Listo | | | | | | | | | | |

Gráfico 29: Hoja de Cálculo-Datos y Estrategias

- Balance General Histórico:** Está compuesto por los rubros de las cuentas del periodo 2010-2012, el balance histórico se considerara como base para el diseño del modelo, cabe destacar que en cada periodo se debe actualizar el Balance General.

| | A | B | C | D | E |
|--|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---|
| 1 | CUENTAS | 2010 | 2011 | 2012 | |
| 2 | ACTIVO | | | | |
| 3 | ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| 4 | Caja-Bancos | 4.281,84 | 2.719,85 | 3.542,41 | |
| 5 | Cuentas por Cobrar-Clientes | 86.651,95 | 77.449,53 | 75.094,07 | |
| 6 | Provisión de Cuentas Incobrables | 943,30 | 943,30 | 943,30 | |
| 7 | Credito Tributario | 0,00 | 3.672,42 | 8.965,19 | |
| 8 | Inventario de Productos Terminados | 187.161,92 | 260.938,79 | 344.415,51 | |
| 9 | Total Activo Corriente | 277.152,41 | 343.837,29 | 431.073,88 | |
| 10 | ACTIVO FIJO | | | | |
| 11 | Muebles y Enseres | 631,66 | 631,66 | 631,66 | |
| 12 | Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 19.168,00 | 19.168,00 | |
| 13 | Equipo de Computación | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | |
| 14 | Otros activos fijos | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 | |
| 15 | Depreciación acumulada de Act. Fijos | 18.998,22 | 22.226,56 | 24.536,53 | |
| 16 | Total Activo Fijo | 20.168,92 | 16.940,58 | 14.630,61 | |
| 17 | ACTIVO DIFERIDO | | | | |
| 18 | Otros activos diferidos | 1.819,44 | 0,00 | 0,00 | |
| 19 | Total Activos Diferidos | 1.819,44 | 0,00 | 0,00 | |
| 20 | TOTAL ACTIVOS | 299.140,77 | 360.777,87 | 445.704,49 | |
| 21 | PASIVO | | | | |
| 22 | PASIVO CORRIENTE | | | | |
| 23 | Cuentas por Pagar-Proveedores | 35.078,14 | 41.837,98 | 124.165,52 | |
| 24 | Total Pasivo Corriente | 35.078,14 | 41.837,98 | 124.165,52 | |
| 25 | PASIVO LARGO PLAZO | | | | |
| 26 | Prestamo por Pagar | 36.857,85 | 21.776,03 | 0,00 | |
| 27 | Otras Cuentas por Pagar | 227.801,67 | 291.221,53 | 309.369,53 | |
| 28 | Total Pasivo a Largo Plazo | 264.659,52 | 312.997,56 | 309.369,53 | |
| 29 | TOTAL PASIVOS | 299.737,66 | 354.835,54 | 433.535,05 | |
| 30 | PATRIMONIO | | | | |
| ◀ ▶ DATOS Y ESTRATEGIAS BALANCE GENERAL HISTORICO ESTADO | | | | | |
| Listo | | | | | |

Gráfico 30: Hoja de cálculo-Balance General Histórico

3. **Estado de Resultado Histórico:** Conforman las cuentas del periodo 2010-2008, estos datos serán ingresados y actualizados por el usuario del modelo año a año, al igual que el Balance General, es considerado como una variable de entrada y es indispensable para el diseño del modelo.

| | A | B | C | D | E |
|---|--|-------------------|-------------------|-------------------|---|
| 1 | CUENTAS | 2010 | 2011 | 2012 | |
| 2 | INGRESOS | | | | |
| 3 | Ventas | 224.546,91 | 262.256,74 | 382.507,68 | |
| 4 | Costo de Ventas | 68.937,23 | 84.266,19 | 164.873,11 | |
| 5 | Margen Bruto | 155.609,68 | 177.990,55 | 217.634,57 | |
| 6 | GASTOS | | | | |
| 7 | Sueldos y Salarios | 72.241,04 | 73.784,64 | 88.735,88 | |
| 8 | Beneficios Sociales | 14.310,13 | 11.468,55 | 16.121,01 | |
| 9 | Aportes Sociales | 14.797,38 | 15.113,55 | 17.358,75 | |
| 10 | Honorarios Profesionales | 555,35 | 210,00 | 342,00 | |
| 11 | Gastos de Venta | 48.076,06 | 51.458,31 | 71.699,45 | |
| 12 | Suministros y Materiales | 548,41 | 1.545,61 | 0,00 | |
| 13 | Transporte | 12.578,06 | 10.362,90 | 8.793,15 | |
| 14 | Depreciación de activos Fijos | 3.063,34 | 3.228,34 | 2.309,97 | |
| 15 | Total Gastos | 166.169,77 | 167.171,90 | 205.360,21 | |
| 16 | Utilidad Operacional | -10.560,09 | 10.818,65 | 12.274,36 | |
| 17 | Gastos No Operacionales | | | | |
| 18 | Intereses Bancarios | 2.108,14 | 838,58 | 0,00 | |
| 19 | Impuestos y Contribuciones | 774,80 | 856,10 | 1.517,96 | |
| 20 | Gastos de Viaje | 73,43 | 0,00 | 1.528,86 | |
| 21 | Servicios Públicos | 5.188,51 | 5.462,92 | 5.612,51 | |
| 22 | Total Gastos No Operacionales | 8.144,88 | 7.157,60 | 8.659,33 | |
| 23 | Ingresos No Operacionales | | | | |
| 24 | Otros Ingresos | 30,00 | 3.680,00 | 4.519,99 | |
| 25 | Total Ingresos No Operacionales | 30,00 | 3.680,00 | 4.519,99 | |
| 26 | Utilidad antes de Impuestos y Partic. | -18.674,97 | 7.341,05 | 8.135,02 | |
| 27 | Participación de Trabajadores | 0,00 | 1.101,16 | 1.235,18 | |
| 28 | Utilidad Antes de Impuestos | 0,00 | 6.239,89 | 6.899,84 | |
| 29 | Impuesto a la Renta | 0,00 | 1.086,44 | 1.609,86 | |
| 30 | UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 0,00 | 5.153,45 | 5.289,98 | |
| ◀ ▶ DATOS Y ESTRATEGIAS / BALANCE GENERAL HISTORICO / ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
| Listo | | | | | |

Gráfico 31: Hoja de cálculo-Estado de Resultados Histórico

- 4. Indicadores Históricos Financieros:** Esta hoja de cálculo está compuesta por los índices históricos de liquidez, actividad, solvencia y rentabilidad, además contiene las fórmulas de cálculo de cada índice, esta información nos servirá para comparar los resultados históricos y los proyectados y controlar el cumplimiento de los objetivos.

| | A | B | C | D |
|----|--|--------------------------------|-----------------------|-----------------|
| 1 | RAZONES FINANCIERAS | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | LIQUIDEZ | | | |
| 4 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| 5 | Prueba de Liquidez | | | |
| 6 | Activo Corriente / Pasivo Corriente | 7,90 | 8,22 | 3,47 |
| 7 | | | | |
| 8 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| 9 | Prueba Acida | | | |
| 10 | (Act. Corrient. -Invent.) / Pas Corrient | 2,57 | 1,98 | 0,70 |
| 11 | | | | |
| 12 | ACTIVIDAD | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| 15 | Rotacion de Cartera | | | |
| 16 | Ventas / Ctas. Por Cobrar | 2,59 | 3,39 | 5,09 |
| 17 | Días | 139 | 106 | 71 |
| 18 | | | | |
| 19 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| 20 | Rotación de Activos | | | |
| 21 | Ventas / Activos | 0,75 | 0,73 | 0,86 |
| 22 | | | | |
| 23 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| 24 | Rotacion de Proveedores | | | |
| 25 | Compras a Crédito / Ctas. por Pagar | 1,97 | 2,01 | 1,33 |
| 26 | Días | 183 | 179 | 271 |
| 27 | | | | |
| 28 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| 29 | Rotación de Activos Fijos | | | |
| 30 | Ventas / Activos Fijos | 11,13 | 15,48 | 26,14 |
| 31 | | | | |
| 32 | Razón | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| | BALANCE GENERAL HISTORICO | ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO | INDICADORES HISTORICO | |

Gráfico 32: Hoja de cálculo-Estado de Resultados Histórico

5. **Ventas proyectadas:** Para la proyección de las ventas, se contó con la ayuda de la herramienta Excel, a través de los métodos de regresión.

Primero se debe resaltar los datos que se desean proyectar e insertarlos en un gráfico de dispersión.

A continuación obtendremos el gráfico de las ventas, se debe dar clic derecho en el gráfico y escoger la opción agregar línea de tendencia y aparecerá un cuadro mostrando las opciones de línea de tendencia, para este caso escogeremos tipo de

tendencia lineal, además al final del cuadro se debe seleccionar presentar ecuación en el gráfico y presentar valor R cuadrado en el gráfico, ya que en base a estos resultados dependerá la proyección de las ventas.

Para escoger el tipo de tendencia, el coeficiente de determinación debe aproximarse a 1 o ser igual a 1. Se reemplaza los datos con la ecuación obtenida y después se procede a proyectar las ventas de acuerdo al incremento de ventas y la tasa de inflación del 4.1%.

6. Costos y Gastos proyectados: Al igual que en el cálculo de las ventas proyectadas, se utilizará los métodos de regresión a través de la herramienta Excel, por lo que seguiremos los mismos pasos antes mencionados:

Se necesitara de la información histórica de los costos y gastos, los cuales se encuentran en el Estado de Resultados. Se debe resaltar los datos que se desean proyectar e insertarlos en un gráfico d dispersión.

A continuación obtendremos el gráfico de los costos y gastos, se da clic derecho en el gráfico y se escoge la opción agregar línea de tendencia y aparecerá un cuadro mostrando las opciones de línea de tendencia, para este caso escogeremos tipo de tendencia lineal, además al final del cuadro se debe seleccionar presentar ecuación en el gráfico y presentar valor R cuadrado en el gráfico, ya que en base a estos resultados dependerá la proyección de las ventas.

Para escoger el tipo de tendencia, el coeficiente de determinación debe aproximarse a 1 o ser igual a 1. Se reemplaza los datos con la ecuación obtenida y después se procede a proyectar los costos y gastos de acuerdo a la tasa de inflación del 4.1%.

7. Otros Ingresos Proyectados: En la hoja de cálculo otros ingresos proyectados, se proyecta tan solo un año, ya que el contrato de arriendo caduca en el año 2013. El cálculo del arriendo anual es: Arriendo mensual por 12 meses.

8. Proyección de Cuentas de Activo y Pasivo: En esta hoja proyectaremos las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Las cuentas por cobrar se calculan con la siguiente formula:

$$=((+'EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS'!B3)/360)*('DATOS Y ESTRATEGIAS'!G15)$$

Donde se calcula, las ventas del año 2013 dividido para 360 días y esto por la rotación de cartera del año 2013, el mismo cálculo se realiza para los años siguientes.

Para el cálculo de la cuenta inventarios se utilizara la siguiente formula:

$$=('+EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS'!B3)/360*'DATOS Y ESTRATEGIAS'!G23$$

Donde se calcula, las ventas del año 2013 dividido para 360 y esto por la rotación de inventarios del año 2013, el mismo cálculo se realiza para los años siguientes.

Con lo referente a cuentas por pagar, para su cálculo se utilizara las ventas proyectadas y la rotación de cuentas por pagar, a continuación detallo su fórmula:

$$=(+'EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS'!B4)/360*'DATOS Y ESTRATEGIAS'!G19$$

Los rubros de la cuenta de activos fijos se encuentran en la hoja de cálculo **GASTOS PROYECTADOS**

Además los rubros del pasivo y patrimonio como: Impuesto a la Renta, participación a trabajadores, dividendos por pagar y utilidad en el ejercicio nacen de la hoja de cálculo **EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS**.

| A | B | C | D | E | F |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CUENTAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Caja-Bancos | 74.700,14 | 77.660,75 | 94.842,90 | 95.138,86 | 110.029,13 |
| Inversiones Financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 70.000,00 | 120.000,00 |
| Cuentas por Cobrar-Clientes | 98.299,38 | 111.587,34 | 122.185,17 | 132.829,10 | 137.580,37 |
| Crédito Tributario | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inventario de Productos Terminados | 341.156,67 | 377.029,96 | 397.101,79 | 379.511,73 | 366.880,99 |
| Total Activo Corriente | 514.156,19 | 566.278,06 | 614.129,85 | 677.479,69 | 734.490,49 |
| ACTIVO FIJO | | | | | |
| Muebles y Enseres | 631,66 | 631,66 | 631,66 | 631,66 | 631,66 |
| Maquinaria y Equipo | 19.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 | 64.168,00 |
| Equipo de Computación | 1.000,00 | 635,00 | 1.600,00 | 1.600,00 | 1.600,00 |
| Otros activos fijos | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 | 18.367,48 |
| Depreciación acumulada de Act. Fijos | 27.556,54 | 35.076,54 | 43.008,22 | 50.939,89 | 58.871,56 |
| Total Activo Fijo | 11.610,60 | 48.725,60 | 41.758,92 | 33.827,25 | 25.895,58 |
| TOTAL ACTIVOS | 525.766,79 | 615.003,65 | 655.888,78 | 711.306,94 | 760.386,06 |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| Cuentas por Pagar-Proveedores | 151.436,89 | 167.523,43 | 168.749,76 | 168.392,36 | 161.645,35 |
| Impuesto a la Renta por Pagar | 2.583,20 | 15.894,43 | 21.787,88 | 28.310,55 | 34.425,51 |
| Participación a Trabajadores por Pagar | 9.263,42 | 12.749,54 | 17.476,91 | 22.709,00 | 27.614,04 |
| Dividendos por pagar | 0,00 | 48.209,97 | 56.352,97 | 77.247,94 | 100.373,78 |

Gráfico 33: Hoja de cálculo-Balance General Projectado

9. Proyección de Estado de Resultados: Para estructurar el Estado de Resultados, se necesitara de las ventas proyectadas, las cuales se obtienen de la hoja de cálculo VENTAS PROYECTADAS, además de los costos y gastos proyectados a cinco años, cuya información se encuentra en las hojas de cálculo del modelo.

Además, se calculara el margen bruto, que es igual a ventas menos costo de ventas, se calcula la utilidad operacional, que se obtiene de la diferencia entre el margen bruto y el total de los gastos operacionales, también se calcula la utilidad

antes de impuestos y participaciones, donde se suma los ingresos no operacionales a la utilidad operacional y se restan los gastos no operacionales.

Para el cálculo del 15% participación a trabajadores se utilizó la siguiente formula:

`=SI(B24>0;B24*0,15;0)`

La utilidad antes de impuestos se calcula de la diferencia entre la utilidad antes de impuestos y participaciones y el 15% de participación a trabajadores. Después se calcula el Impuesto a la Renta con la siguiente formula:

`=SI(B26>0;B26*'DATOS Y ESTRATEGIAS'!$C4;0)`

La utilidad neta del ejercicio es el resultado de la utilidad antes de impuesto menos el impuesto a la renta.

| CUENTAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | | | | | |
| Ventas | 520.408,48 | 608.658,24 | 687.291,55 | 759.023,45 | 825.482,22 |
| Costo de Ventas | 220.717,74 | 255.544,22 | 282.557,74 | 304.629,39 | 323.290,71 |
| Margen Bruto | 299.690,74 | 353.114,02 | 404.733,81 | 454.394,06 | 502.191,51 |
| GASTOS | | | | | |
| Gastos Operacionales | | | | | |
| Sueldos y Beneficios | 133.660,20 | 144.483,75 | 155.307,29 | 166.130,84 | 176.954,38 |
| Gastos de Administración y Ventas | 96.844,12 | 106.995,26 | 115.596,28 | 123.134,62 | 129.890,45 |
| Depreciación de activos Fijos | 3.020,01 | 7.520,01 | 7.931,67 | 7.931,67 | 7.931,67 |
| Total Gastos Operacionales | 233.524,33 | 258.999,01 | 278.835,25 | 297.197,13 | 314.776,51 |
| Utilidad Operacional | 66.166,41 | 94.115,00 | 125.898,57 | 157.196,93 | 187.415,00 |
| Gastos No Operacionales | | | | | |
| Otros Gastos | 8.850,29 | 9.118,06 | 9.385,83 | 9.653,60 | 9.921,38 |
| Total Gastos No Operacionales | 8.850,29 | 9.118,06 | 9.385,83 | 9.653,60 | 9.921,38 |
| Ingresos No Operacionales | | | | | |
| Intereses Ganados | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3.850,00 | 6.600,00 |
| Otros Ingresos | 4.440,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Ingresos No Operacionales | 4.440,00 | 0,00 | 0,00 | 3.850,00 | 6.600,00 |
| Utilidad antes de Imp., y Particip. | 61.756,12 | 84.996,94 | 116.512,73 | 151.393,33 | 184.093,62 |
| Participación de Trabajadores | 9.263,42 | 12.749,54 | 17.476,91 | 22.709,00 | 27.614,04 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 52.492,70 | 72.247,40 | 99.035,82 | 128.684,33 | 156.479,58 |
| Impuesto a la Renta | 11.548,39 | 15.894,43 | 21.787,88 | 28.310,55 | 34.425,51 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 40.944,31 | 56.352,97 | 77.247,94 | 100.373,78 | 122.054,07 |
| EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS / FLUJO DE EFECTIVO / BALANCE GRAL PROYECTA | | | | | |

Gráfico 34: Hoja de cálculo-Balance General Proyectado

10. Proyección del Estado de Flujo de Efectivo.- Para elaborar el flujo de fuentes y usos de efectivo para el año 2013, se considera la utilidad neta de ejercicio, celda B2; y el gasto de depreciación, celda B11, del estado de resultados proyectados para el periodo 2013-2017.

Además, los rubros de los usos operativos, fuentes operativas, fuentes no operativas y usos no operativos se toman del Balance General Proyectado del año 2013.

Para los años subsiguientes, los rubros de las cuentas corresponden a las variaciones que se producen entre dos periodos, por ejemplo la variación de la utilidad neta para el año 2014 se obtiene de la diferencia entre la utilidad del año 2014 y 2013. A continuación detallo la fórmula:

```
=+'BALANCE GRAL PROYECTADO'!C38-'BALANCE GRAL PROYECTADO'!B38
```

Para el resto de cuentas que forman parte del flujo de fuentes y usos de efectivo se aplica la misma fórmula.

La generación neta operativa más la generación de flujo no operativo dan como resultado la generación neta de flujo de efectivo, a este rubro se le suma el saldo inicial de efectivo y se obtiene el saldo final del efectivo.

| B | C | D | E | F | G | H |
|--|---|-------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| Utilidad neta | | \$40.944 | \$15.409 | \$20.895 | \$23.126 | \$21.680 |
| + depreciación y amortización | | \$3.020 | \$7.520 | \$7.932 | \$7.932 | \$7.932 |
| A. Generación bruta de efectivo | | \$43.964 | \$22.929 | \$28.827 | \$31.058 | \$29.612 |
| Usos Operativos | | | | | | |
| Financiamiento a cuentas por cob. | | -\$98.299 | -\$13.288 | -\$10.598 | -\$10.644 | -\$4.751 |
| Financiamiento a inventarios | | -\$341.157 | -\$35.873 | -\$20.072 | \$17.590 | \$12.631 |
| B. Total usos operativos | | -\$439.456 | -\$49.161 | -\$30.670 | \$6.946 | \$7.879 |
| Fuentes Operativas | | | | | | |
| Financiamiento (amort.) proveedor | | \$151.437 | \$16.087 | \$1.226 | -\$357 | -\$6.747 |
| Impuesto a la Renta | | \$2.583 | \$13.311 | \$5.893 | \$6.523 | \$6.115 |
| Participación a Trabajadores | | \$9.263 | \$3.486 | \$4.727 | \$5.232 | \$4.905 |
| Pago de Dividendos | | \$0 | \$48.210 | \$8.143 | \$20.895 | \$23.126 |
| C. Total fuentes operativas | | \$163.284 | \$81.094 | \$19.990 | \$32.292 | \$27.399 |
| I. Generación Neta Operativa A + B + C | | -\$232.208 | \$54.861 | \$18.147 | \$70.296 | \$64.890 |
| Fuentes no Operativas con Costo | | | | | | |
| Financ. (amort.) corto plazo | | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Financ. (amort.) largo plazo | | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| D. Financiamiento neto con costo | | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Usos no operativos | | | | | | |
| Inversiones Financieras | | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Venta (inversión) en activos fijos | | -\$14.631 | -\$44.635 | -\$965 | \$0 | \$0 |
| E. Total de usos no operativos | | -\$14.631 | -\$44.635 | -\$965 | \$0 | \$0 |
| ▶ ▶ FLUJO DE EFECTIVO BALANCE GRAL PROYECTADO INDICES FINANCIEROS RESUMEN INDICES FINAN | | | | | | |

Gráfico 35: Hoja de cálculo-Flujo de Efectivo Proyectado

$$=+(\text{'EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS'!B4}+\text{'EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS'!B12}+\text{'EST. DE RESULTADOS PROYECTADOS'!B17})/360)*(\text{'DATOS Y ESTRATEGIAS'!G15}+\text{'DATOS Y ESTRATEGIAS'!G23}-\text{'DATOS Y ESTRATEGIAS'!G19})$$

Los excesos de efectivo se calculan del Flujo de Efectivo Neto menos el Efectivo Mínimo Requerido.

11. Indicadores Financieros Proyectados.- Para el cálculo de los indicadores financieros se aplica las formulas establecidas en la hoja de cálculo Índices Financieros, por ejemplo para obtener la prueba de liquidez se divide el activo corriente para el pasivo corriente, a continuación detallo la fórmula:

$$=+\text{'BALANCE GRAL PROYECTADO'!B9}/\text{'BALANCE GRAL PROYECTADO'!B26}$$

| A | B | C | D | E | F | G |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| RAZONES FINANCIERAS | | | | | | |
| LIQUIDEZ | | | | | | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Prueba de Liquidez | | | | | | 2,47 |
| Activo Corriente / Pasivo Corriente | 3,15 | 2,32 | 2,32 | 2,28 | 2,27 | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Prueba Acida | | | | | | 0,96 |
| (Act. Corrient. -Invent.) / Pas Corrient | 1,06 | 0,77 | 0,82 | 1,00 | 1,13 | |
| ACTIVIDAD | | | | | | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotacion de Cartera | | | | | | 64 |
| Ventas / Ctas. Por Cobrar | 5,29 | 5,45 | 5,63 | 5,71 | 6,00 | |
| Días | | | | | | |
| | 68 | 66 | 64 | 63 | 60 | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Activos | | | | | | 1,04 |
| Ventas / Activos | 0,99 | 0,99 | 1,05 | 1,07 | 1,09 | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotacion de Proveedores | | | | | | 220 |
| Compras a Crédito / Ctas. por Pagar | 1,46 | 1,53 | 1,51 | 1,81 | 2,00 | |
| Días | | | | | | |
| | 247 | 236 | 238 | 199 | 180 | |
| Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
| Rotación de Activos Fijos | | | | | | 25,62 |
| | 44,82 | 12,49 | 16,46 | 22,44 | 31,88 | |

Gráfico 37: Índices Financieros Proyectados

De acuerdo a la tabla 68, se puede analizar los índices financieros promedios del periodo 2013-2017, estos índices se obtienen aplicando la fórmula de Excel “promedio”, a continuación detallo la fórmula:

=+PROMEDIO(B5:F6)

El mismo criterio se utiliza para el cálculo de los índices financieros restantes. Además en la hoja de cálculo se incorpora la herramienta de Excel conocida como

semaforización, la cual permitirá llevar un control de la situación financiera de la compañía.

En donde, el verde representa que el indicador ha cumplido o superado la meta, el color ámbar muestra el avance por debajo de lo esperado del indicador, en un término aceptable, mientras que el color rojo señala que el indicador no se ha cumplido.

Aplicaremos esta técnica en los índices financieros promedios, que mencionamos anteriormente, por lo que daremos clic en el índice financiero promedio y abrimos el menú de formato condicional.

MANUAL OPERATIVO TECNIFAISA LISTO PARA IMPRIMIR - Microsoft Excel (Error de activación de pro...

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Complementos

Cortar Copiar Pegar Copiar formato

Times New Roman 10,5 A A Ajustar texto

N K S Fuente Alineación Combinar y centrar

Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos

G4 =+PROMEDIO(B5:F6)

| | B | C | D | E | F | G | H | |
|----|---------------------|----------|----------|----------|----------|------|---|--|
| 1 | RAZONES FINANCIERAS | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | LIQUIDEZ | | | | | | | |
| 4 | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | 2,47 | | |
| 5 | 3,15 | 2,32 | 2,32 | 2,28 | 2,27 | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | 0,96 | | |
| 9 | 1,06 | 0,77 | 0,82 | 1,00 | 1,13 | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | |

Resaltar reglas de celdas

Reglas superiores e inferiores

Barras de datos

Escala de color

Conjuntos de iconos

Nueva regla...

Borrar reglas

Administrar reglas...

Gráfico 38: Semaforización

A continuación elegiremos la opción nueva regla, elegimos el conjunto de iconos (3 símbolos con circulo), en la opción tipo escogemos número y definimos la regla del formato condicional, por ejemplo en el caso de la prueba acida se estableció el icono verde cuando el indicador sea mayor a 1,2, un icono ámbar cuando es mayor a 1 y rojo cuando es menor a 1.

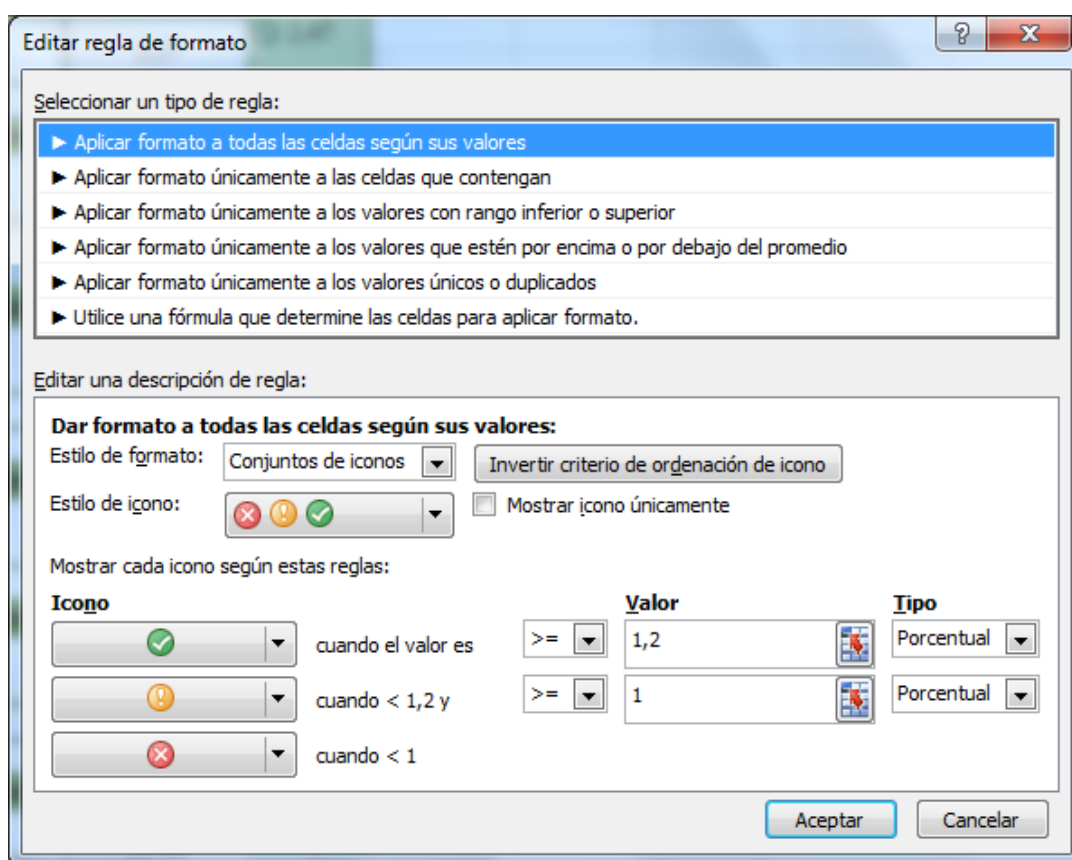


Gráfico 39: Formato Condicional

Después de definir la regla del formato condicional, damos clic en aceptar y obtendremos el siguiente resultado:

| | Razón | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| 8 | | | | | | | |
| 9 | Prueba Acida | | | | | | ✔ 1,0 |
| 10 | (Act. Corrient. -Invent.) / Pas Corrient | 1,06 | 0,77 | 0,82 | 1,00 | 1,13 | |
| 11 | | | | | | | |

Gráfico 40: Resultado de semaforización

El mismo análisis se realiza para los indicadores financieros promedios restantes, con el fin de mantener el control de la situación financiera de la compañía y el cumplimiento de los objetivos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El sector de Autopartes en el país, en los últimos años ha mantenido un crecimiento dentro de la economía, debido a los múltiples incentivos que ha recibido por parte del Gobierno, como por ejemplo la regulación de importaciones de CKDs y el cambio de la matriz productiva, donde propone fortalecer la oferta nacional de autopartes y piezas, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para las empresas pequeñas, como TECNIFAISSA CIA. LTDA. Por otro lado, uno de los principales sectores que contribuyen al PIB, es el sector automotriz.
- El análisis realizado en el capítulo III, revela que la principal fuente de financiamiento de TECNIFAISSA CIA. LTDA. esta dada por un préstamo de los accionistas a la empresa, además no cumple con el periodo medio de pago de cartera y cuentas por pagar, por otro lado mantiene en stock grandes cantidades de producto, debido a las ventas reducidas, provocando gastos por mantenimiento.
- Al analizar los problemas que afectan a la empresa, se procedió a formular estrategias, como son: reestructuración de la cuenta otros pasivos por pagar, disminución de la rotación de cartera, a través del cumplimiento de políticas,

generadas en el capítulo IV, también la disminución de rotación de cuentas por pagar, a través de la recaudación factible de cartera, ya que esto generara liquidez y por ultimo disminución del inventario, a través del crecimiento en ventas, ya que TECNIFAISSA CIA. LTDA. cuenta con una oportunidad de crecimiento, siendo esta el nuevo modelo de la matriz productiva.

- Después de haber aplicado las estrategias formuladas en la planeación financiera en el capítulo IV y analizar las variables dependientes, resultado del modelo diseñado para proyectar los cinco siguientes periodos, permite confirmar que el modelo financiero será factible y cumplirá con su objetivo, ya que fue elaborado en base a variables como inflación del 4,1%, dato obtenido del Boletín del Banco Central, Impuesto a la Renta y Variación de Sueldo Básico Unificado, entre otros.
- El modelo se diseñó en base a variables de entrada, de libre acceso por partes del usuario, variables de proceso, a través de la herramienta Excel y variables de salida que constituyen los Estados Financieros e indicadores Financieros proyectas a cinco años.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar constantemente un análisis de mercado, con el fin de determinar las amenazas y oportunidades, identificar a la competencia, posibles clientes y proveedores e incursionar en nuevos mercados, dándole a TECNIFAISSA una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Realizar un diagnóstico financiero mensual, con el fin de monitorear la situación actual de la empresa, detectando desviaciones que pudieran afectar al cumplimiento de los objetivos trazados.
- Ejecutar las políticas y estrategias planteadas, con el fin de cumplir el objetivo del modelo, la maximización de utilidades, siendo esta beneficiosa tanto para los empleados como para los accionistas.
- Aplicar el modelo de gestión financiera elaborado para TECNIFAISSA CIA. LTDA., ya que este permitirá a la compañía analizar la situación financiera en diferentes escenarios, reconociendo así futuras oportunidades o fortalezas y estructurando estrategias para minimizar las amenazas futuras.
- Contar con personal entrenado para el manejo del modelo, ya que el mismo debe ser monitoreado permanentemente, pues evalúa la situación futura y el desempeño de la compañía, ayudando a la correcta toma de decisiones a la empresa.

Bibliografía

- Aguiar Díaz, I. (2005). *Finanzas corporativas en la práctica*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Arosemena Arosemena, G. (1996). *La historia empresarial del Ecuador. El sector industrial. Vol II*.
- ASIMET. (03 de 02 de 2014). *ASIMET*. Obtenido de ASIMET:
http://www.asimet.cl/Finanzas_Empresariales/flujo_fondo.htm
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis financiero: Enfoque proyecciones financieras*. Bogotá: Ecoe EDICIONES.
- Banco Central del Ecuador, E. (02 de 01 de 2014). *Página oficial web del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco central del Ecuador, Estadísticas Macroeconómicas:
<http://www.bce.fin.ec/>
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.
- Barona Egas, E. A. (Abril de 2013). *Repositorio ESPE*. Obtenido de
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6540/1/T-ESPE-047118.pdf>
- Cámara de Industrias y Producción, E. (01 de 12 de 2013). *Cámara de Industrias y Producción*. Obtenido de Cámara de Industrias y Producción.:
<http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/189-%C3%ADndices-empresariales/105-riesgo-pa%C3%ADs-emb.html>
- Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2001). *Factores no económicos de la competitividad*. Coronado: IICA.
- Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- ClubEnsayos. (09 de Junio de 2012). *ClubEnsayos*. Obtenido de
<http://clubensayos.com/Temas-Variados/Analisis-Situacional/211624.html>
- Compañías, S. d. (28 de 12 de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de
<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubc=Inicio>
- DefiniciónABC. (21 de Octubre de 2013). *DefiniciónABC*. Obtenido de DefiniciónABC:
<http://www.definicionabc.com/general/compania.php>
- Elizondo, A. (2006). *Proceso Contable 4. Contabilidad del Capital*. Mexico: Thomson.
- Enciclopedia Financiera. (15 de Noviembre de 2013). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de
<http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Escobar, H., & Cuartas, V. (2006). *Diccionario Económico y Financiero*. Medellín: Sello Editor.

- Estupiñan, R., & Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fernandez Valiñas, R. (2009). *Segmentación de mercados.*, México D.F.: McGraw Hill.
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez, G. (01 de Octubre de 2001). *GestioPolis*. Recuperado el 03 de Octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- González, I. (12 de Junio de 2010). *Gerencie*. Recuperado el 07 de Octubre de 2013, de Gerencie: <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>
- Guerra, G. (2012). *El Agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Costa Rica: Agroamerica.
- Gutierrez Carmona, J. (2008). *Modelos financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, I. (01 de 01 de 2014). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: <http://www.iess.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, E. (01 de 11 de 2013). *Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuador*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuador: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- ITSON, B. (05 de 02 de 2013). *BIBLIOTECA ITSON*. Obtenido de Biblioteca ITSON: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z7.htm
- James, C., Horne, V., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Mercurio, D. e. (17 de Noviembre de 2010). *El Mercurio*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/259259-estrategia-para-industria-automotriz-posibilitara-ventas-de-autopartes-por-1280-millones-de-dolares/#.UqYKIPTuJCZ>
- Mesén, F. V. (2007). *Aplicaciones prácticas de las Normas Internacionales de Información Financiera*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Ministerio de Relaciones Laborales, E. (01 de 01 de 2014). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>

- Ministerio del Ambiente, E. (01 de 01 de 2014). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de Ministerio del Ambiente, Ecuador: <http://www.ambiente.gob.ec/>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Negocios, C. (05 de Marzo de 2012). *Crece Negocios*. Recuperado el 01 de Octubre de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-financiero-de-una-empresa/>
- Nunes, P. (15 de Abril de 2008). *Knoow.net*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Knoow.net: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Oriente, U. d. (31 de Marzo de 2004). *OU Virtual*. Obtenido de OU Virtual: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/6.pdf>
- Ortega Bardellini, J. (14 de Octubre de 2005). Análisis del sector automotor Ecuatoriano. Ecuador.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo xxi.
- Pellegrino, F. (2001). *Introducción a la Contabilidad General*. Caracas: Texto C.A.
- Profeco. (Martes de Diciembre de 2013). *ESMAS*. Obtenido de ESMAS: <http://www.esmas.com/finanzaspersonales/555637.html>
- Ramos, E. (01 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 04 de Octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- Rodríguez Sandiás, A., & Iturralde Jainaga, T. (2008). *Modelización Financiera Aplicada*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, L., Gallego, I., & García, M. (15 de 08 de 2009). *EUMED.NET*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de EUMED.NET: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/581/ANALISIS%20VERTICAL.htm>
- Rombiola, N. (Noviembre de 10 de 2011). *TIIE*. Obtenido de TIIE: <http://tiie.com.mx/definicion-solvencia/>
- Samara Diaz, A. (11 de Abril de 2011). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/52763296/Modelacion-Financiera>
- Sánchez Vilorio, S. A. (04 de Junio de 2012). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

- Scherba, J. (30 de Julio de 2002). *unm*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de <http://www.unm.edu/~devalenz/handouts/MARCO.html>
- Serna Gomez, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogota: Ram Editores.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador, S. (01 de 01 de 2014). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas del Ecuador: <http://www.iess.gob.ec/>
- Superintendencia de Compañías, e. (01 de 01 de 2014). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR*. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Tapia, C. (13 de Agosto de 2009). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- Tarodo, C., & Sánchez, Ó. (2012). *Gestión Contable*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Tejada, C. (Marzo de 2013). *Repositorio UTE*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16328/1/50983_1.pdf
- Vértice, E., & Manuel, D. C. (2011). *Dirección financiera, Dirección y gestión de empresas*. Madrid: Vertice.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: Cengage Learning Editores.
- Wikipedia. (15 de Noviembre de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 03 de Octubre de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_financiero
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Buenos Aires: Brujas.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.