



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

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO- AUDITOR**

**TEMA: VALORACIÓN A LA EMPRESA “MULTISA SOCIEDAD
CIVIL” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013 Y PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO QUE
PERMITA MEJORAR SU RENTABILIDAD.**

**AUTORES: ERIKA CRISTINA CAIZA PASTUÑA
CARLA PAULINA GUANOTÁSIG UMAGINGA**

**DIRECTOR: ECO. FRANCISCO CAICEDO ATIAGA
CODIRECTOR: ING. ELISABETH JIMÉNEZ SILVA**

LATACUNGA

2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

Eco. Francisco Caicedo Atiaga (DIRECTOR)

Ing. Elisabeth Jiménez Silva (CODIRECTOR)

CERTIFICAN:

Que el proyecto titulado **“VALORACIÓN A LA EMPRESA “MULTISA SOCIEDAD CIVIL” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR SU RENTABILIDAD.”**, realizado por las señoritas Erika Cristina Caiza Pastuña y Carla Paulina Guanotásig Umaginga, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE.

Debido a que es una investigación profunda y expone temas bien fundamentados, que incentivan la investigación en temas a fines, se recomienda su publicación.

El mencionado proyecto consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF.

Autorizo a las señoritas: Erika Cristina Caiza Pastuña y Carla Paulina Guanotásig Umaginga que lo entreguen al Ing. Xavier Fábara, en su calidad de director de la Carrera.

Latacunga, Abril de 2015

Eco. Francisco Caicedo Atiaga

DIRECTOR

Ing. Elisabeth Jiménez Silva

CODIRECTORA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras: ERIKA CRISTINA CAIZA PASTUÑA
CARLA PAULINA GUANOTÁSIG UMAGINGA

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado titulado **“VALORACIÓN A LA EMPRESA “MULTISA SOCIEDAD CIVIL” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR SU RENTABILIDAD”**, ha sido desarrollado 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 nuestra autoría.

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

Latacunga, Abril de 2015.

Erika Cristina Caiza Pastuña

C.C: 050379823-3

Carla Paulina Guanotásig Umaginga

C.C: 050387535-3

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Nosotras: ERIKA CRISTINA CAIZA PASTUÑA
CARLA PAULINA GUANOTÁSIG UMAGINGA

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del proyecto titulado: **“VALORACIÓN A LA EMPRESA “MULTISA SOCIEDAD CIVIL” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR SU RENTABILIDAD”**, cuyo contenido, ideas y criterio son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Abril de 2015.

Erika Cristina Caiza Pastuña
C.C: 050379823-3

Carla Paulina Guanotásig Umaginga
C.C: 050387535-3

DEDICATORIA

Dedicar un trabajo es una de las tareas más difíciles; pues no existe una escala adecuada para poder valorar el aporte que recibimos de quienes de manera incondicional han colaborado para el logro de nuestras metas.

El presente proyecto de grado lo dedico de todo corazón a Dios por ser mi fortaleza, guía y facilitador de todo para el cumplimiento de uno de mis más grandes anhelos.

A mi madre Jimena Pastuña por ser mi amiga, mi guía y mi apoyo incondicional, en todo el trayecto de mi vida. A mi padre Edwin Caiza por ser mi ejemplo a seguir y demostrarme que con constancia, trabajo y paciencia todo lo que nos proponemos en esta vida es posible.

A mis hermanos Estefanía y Ariel, por ser mis cómplices en todo momento, simplemente porque los quiero con todo mi corazón.

A mi abuelita Fanny Flores, a quien tengo mucho afecto y cariño por sus cuidados y gran amor que me ha brindado desde mi niñez. A cada uno de mis tíos porque supieron inculcarme el hábito del estudio y sobretodo la responsabilidad.

A todas mis amigas en especial a Carlita, Abigail, Melissa y Luathaní con las que compartí gratos momentos durante toda mi carrera universitaria y se han convertido en personas importantes en mi vida. De manera especial a una personita que nunca se dio por vencido brindandome siempre su cariño y apoyo incondicional.

Erika Cristina Caiza Pastuña.

DEDICATORIA

El presente proyecto de tesis, quiero dedicar primero a dios por haberme dado el privilegio de vivir y guiarme para alcanzar mis metas.

A mis amados padres Carlos y Mélida por su amor, apoyo, cariño incondicional, por ser mi fuerza para cumplir este sueño tan anhelado.

A mis queridos hermanos Juan Carlos y Alexandra, quienes con su amor, paciencia, me enseñaron que cada dificultad es una oportunidad para ser cada día mejor y ser ejemplo de superación y humildad.

A mis pequeños sobrinos Antony, Maykel y Doménica, por brindarme su cariño, porque con su tierna sonrisa me demostraron que son fuente de infinito amor.

A mi gran amiga, Erika Cristina por su paciencia y esfuerzo, que nos permitió desarrollar este proyecto y alcanzar con éxito una etapa más en nuestras vidas, gracias por los consejos, los buenos recuerdos que pasamos durante nuestra vida estudiantil los llevare siempre en mi corazón.

Por último quiero dedicar este triunfo, a esas personas importantes que tengo la bendición de poseer en mi vida, mi familia, mis cuñados Byron y Blanca y mis incondicionales amigas, seres únicos y especiales, quienes siempre estuvieron dispuestos para brindarme todo su apoyo e impulsarme a seguir adelante.

Carlita

AGRADECIMIENTO

La gratitud es un acto de humildad, manifestación de amor y reconocimiento de las bendiciones recibidas que engrandece el corazón humano.

Agradezco principalmente a Dios por brindarme la vida y la salud para seguir adelante junto con toda mi familia, a él la honra y la gloria.

A mi Padre, por su gran confianza y apoyo, siendo mi gran ejemplo de paciencia, respeto y valentía. A mi Madre, por los consejos brindados, desarrollando en mí un alto espíritu de dominio propio y sobretodo inculcarme que con una sonrisa y una actitud positiva todo es posible.

A mis hermanos Estefy y Ariel, por su gran apoyo y las enormes muestras de cariño, gracias por cada uno de sus detalles.

A mi amiga y compañera de tesis Carlita, porque supimos salir adelante a pesar de las adversidades que se nos presentaron en la realización de este proyecto.

A cada uno de mis profesores, por el conocimiento brindado; ya que es la principal herramienta de trabajo que dispongo.

A la empresa Multisa por abrir sus puertas para la realización de este proyecto, de manera especial a la Ing. Alexandra Guanotasig por su gran apoyo y aporte profesional para culminar con éxito el trabajo realizado en la empresa.

A la Ing. Iralda Benavides; por el valioso conocimiento y apoyo brindado desinteresadamente.

Erika Cristina Caiza Pastuña

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a dios por darme la fuerza y sabiduría para cumplir con mis propósitos.

Agradecer a mis queridos padres Carlos y Mélida, a mis hermanos Juan Carlos y Alexandra quienes con su amor, paciencia, me enseñaron a superar cada dificultad y luchar por conseguir mis objetivos.

A mis pequeños sobrinos Antony, Maykel y Doménica, por brindarme su cariño, convirtiéndose en mi motor y fuente de inspiración para cumplir este sueño.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-L, a mis queridos maestros, Econ. Francisco Caicedo e Ing. Elisabeth Jiménez, por su paciencia y sus conocimientos que me han brindado para el desarrollo de este proyecto.

Mi más sincero agradecimiento a la empresa Multisa y sus colaboradores, en especial a su Gerente General Ing. Cristian Salazar y a la Ing. Alexandra Guanotásig por el apoyo, apertura y confianza depositada en la realización de nuestro proyecto.

A mi gran amiga, Erika Cristina por su paciencia dedicación y esfuerzo, a mi familia, mis cuñados Byron y Blanca, a mi primo Darío Israel y mis incondicionales amigas, seres únicos y especiales, quienes siempre estuvieron dispuestos para brindarme su afecto y apoyo incondicional.

Carlita

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxii
RESUMEN.....	xxv
ABSTRACT	xxvi
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Área de Influencia	3
1.4. Planteamiento del problema	3
1.5. Justificación	6
1.6.1. Objetivo General	8
1.6.2. Objetivos Específicos.....	8
1.7. Hipótesis	8
1.8. Variables de Investigación	9
1.8.1. Variable Independiente	9
1.8.2. Variable Dependiente.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Valor.....	10
2.2. Precio.....	10

2.3.	Valoración	10
2.4.	Valoración de Empresas	10
2.5.	Objetivos de la valoración de empresas	11
2.6.	Principales razones para valorar una empresa	11
2.7.	Métodos de valoración de empresas	11
2.7.1.	Métodos simples	12
2.7.1.1.	Métodos estáticos	13
2.7.1.2.	Métodos dinámicos	19
2.7.2.1.	Método de valoración clásico	25
2.7.2.2.	Método mixto, indirecto o de los prácticos	25
2.7.2.3.	Método de stuttgart	26
2.7.2.4.	Método directo o de los anglosajones	27
2.7.2.5.	Método simplificado de la renta abreviada del fondo de comercio	27
2.7.2.6.	Método de la Unión De Expertos Contables Europeos (UEC)	28
2.7.3.	Nuevos métodos de valoración	28
2.7.3.1.	Métodos de opciones	28
2.7.3.2.	Métodos de creación de valor	29
2.7.3.3.	Métodos basados en cuentas de resultados	33
2.7.3.4.	Rules Of Thumb	34
2.8.	Planeación	35
2.8.1.	Estrategia	35
2.8.2.	Planeación Estratégica	35
2.8.3.	Clasificación de las Estrategias	36
2.8.4.	Formato Para Un Plan Básico	36
2.9.	Planificación Financiera	37
2.9.1.	Plan Financiero	37
2.9.1.1.	Logros del Plan Financiero	37
2.9.1.2.	Tipos de Estrategias	38
2.9.1.4.	Métodos de planeación financiera	40
2.9.1.5.	Etapas de la Planeación Financiera	41

2.9.2.	Formulación de los Planes Estratégico y Táctico y de los Programas por Área funcional de la Organización.....	52
2.9.2.1	Formulación de Presupuestos	52
2.9.2.2.	Planeación Financiera de Corto Plazo	56
2.9.2.3.	Planeación Financiera A Largo Plazo	58
2.9.3.	Costo De Capital.....	59
2.9.4.	Factores fundamentales del costo de capital	60
2.9.5.	Ponderaciones históricas	60
2.9.6.	Ponderaciones marginales.....	60
2.9.7.	Análisis de sensibilidad y riesgo	61
2.9.8.	Punto de Equilibrio	61
2.9.9.	Razones Financieras	61
2.9.10.	Estados Pro-forma	62

CAPÍTULO III..... 63

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA 63

3.1.	Direccionamiento estratégico.....	63
3.1.1.	Descripción de la Empresa MULTISA.....	63
3.1.1.1.	Reseña histórica	63
3.1.1.2.	Localización de la empresa.....	65
3.1.2.	Marco filosófico	68
3.1.2.1.	Misión.....	68
3.1.2.2.	Visión	68
3.1.2.3.	Objetivos Central.....	68
3.1.3.	Marco Legal	73
3.2.	Análisis situacional externo.....	76
3.2.1.	Influencias macroambientales.....	77
3.2.1.1.	Factor político- legal.....	77
3.2.1.2.	Factor económico.....	83
3.2.1.3.	Factor socio – cultural	94
3.2.1.4.	Factor tecnológico.....	96
3.2.1.5.	Análisis otros Factores.....	97

3.2.2.	Influencias microambientales	102
3.3.2.1.	Análisis de la competencia actual	102
3.2.2.2.	Análisis de la competencia potencial	109
3.2.2.3.	Análisis de productos sustitutos	111
3.2.2.4.	Análisis de proveedores: Poder de negociación	111
3.2.2.5.	Análisis de clientes: Poder de negociación	123
3.2.2.6.	Análisis de la situación del mercado	139
3.3.	Análisis situacional interno	140
3.3.1.	Área Administrativa	141
3.3.2.	Área Financiera	146
3.3.3.	Área Talento Humano	154
3.3.4.	Área de comercialización	172
3.3.5.	Capacidad Tecnológica.....	179
3.4.	Análisis de estados financieros 2011-2012-2013.....	180
3.4.1.	Análisis Horizontal o Comparativo	181
3.4.1.1.	Análisis Balance General Comparativo de MULTISA	181
3.4.1.2.	Análisis Estado de Resultados Comparativo de MULTISA	189
3.4.2.	Análisis Vertical.....	195
3.4.2.1.	Balance General	195
3.4.2.2.	Estado de Resultados	202
3.5.	Análisis de indicadores financieros	203
3.5.1.	Indicadores de Liquidez	204
3.5.2.	Indicadores de Actividad	208
3.5.3.	Indicadores de Apalancamiento	213
3.5.4.	Indicadores de Rentabilidad.....	215
3.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	217
3.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	219
3.8.	Matriz de Situación Financiera MULTISA	221
3.9.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	222
3.10.	Matriz Estratégica FODA de MULTISA	223

CAPÍTULO IV	228
VALORACIÓN DE LA EMPRESA	228
4.1. Método de valoración (descuento de flujos de caja libres).....	228
4.1.1. Elaboración de proyecciones financieras.....	228
4.1.2. Determinación del flujo de caja libre	243
4.1.3. Fondo de maniobra.....	243
4.1.4. Flujo de caja libre.....	244
4.1.5. Descuento de los flujos de caja	244
4.1.6. Valor de la empresa MULTISA	251
4.1.8. Indicadores para medir la creación de valor de una empresa	253
4.1.8.1. TIR.....	253
4.1.8.2. EVA.....	254
CAPÍTULO V	257
PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO.....	257
5.1. Filosofía financiera.....	257
5.1.1. Misión financiera MULTISA.....	258
5.1.2. Visión financiera MULTISA al 2018.....	258
5.2. Determinación de objetivos generales	258
5.2.1. Definición de objetivos generales	258
5.2.2. Planteamiento de objetivos financieros.....	260
5.3. Estrategias financieras.....	262
5.3.1. Definición de Estrategias Financieras.....	262
5.4. Estrategias de actividad financiera.....	272
5.4.1. Programas de pos-venta y valor agregado	272
5.4.1.1. Procedimiento	272
5.4.1.2. Caso práctico	274
5.4.2. Manejo y control de la mercadería.....	283
5.4.2.2. Caso práctico	285
5.4.3. Rotación de cuentas por cobrar	293
5.4.3.1. Scoring de crédito.....	293

5.4.3.2.	Modelo de las 5 “C”	294
5.4.4.	Negociaciones con los proveedores	308
5.4.4.1.	Políticas Internas de Gestión de Proveedores	309
5.5.	Valoración de la empresa MULTISA posterior al desarrollo de estrategias financieras.	315
5.5.1.	Análisis de sensibilidad	316
5.5.1.1.	Escenario optimista.....	316
5.5.1.2.	Escenario pesimista	328
CAPÍTULO VI		343
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		343
6.1.	Conclusiones	343
6.2.	Recomendaciones	346
BIBLIOGRAFÍA.....		348
ANEXOS		353

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1.	Tasa de Interés Activa por sectores	84
Tabla 3. 2.	Tasa Pasiva	85
Tabla 3. 3.	Tasa de Desempleo.....	88
Tabla 3. 4.	Canasta Familiar Básica	90
Tabla 3. 5.	Riesgo País	91
Tabla 3. 6.	Ecuador: Censo de población por provincia 2010	99
Tabla 3. 7.	Población de Cotopaxi por Cantón	100
Tabla 3. 8.	Análisis de la Competencia Supermercado	105
Tabla 3. 9.	Análisis de la competencia ventas al por mayor	108
Tabla 3. 10.	Nivel de confianza	112
Tabla 3. 11	Matriz de tamaños muestrales para un universo de 112	112
Tabla 3. 12.	¿Considera usted que Multisa es un cliente prioritario?	113
Tabla 3. 13.	¿Cómo califica a Multisa según su cumplimiento de pago?.....	114
Tabla 3. 14.	¿Su empresa cuenta con certificaciones vigentes en nuestro país?	115
Tabla 3. 15.	¿Cómo califica a Multisa desde el punto de vista de rentabilidad?	116
Tabla 3. 16.	¿Qué tipo de productos provee usted a Multisa?	117
Tabla 3. 17.	¿Cómo Multisa realiza sus pagos?.....	118
Tabla 3. 18.	La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realizan:	119
Tabla 3. 19.	Los productos que Ud. Vende los realiza con:.....	120
Tabla 3. 20.	¿Indique que tipo de exclusividad da usted a Multisa?.....	121
Tabla 3. 21.	¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?	122
Tabla 3. 22.	Nivel de Confianza.....	125
Tabla 3. 23.	Matriz de tamaños muestrales para un universo de 972	125
Tabla 3. 24.	¿Considera usted que Multisa es uno de sus proveedores más importantes?	126

Tabla 3. 25. ¿Cómo considera los precios de MULTISA en relación a la competencia?	127
Tabla 3. 26. ¿En qué aspecto se basa para decidir comprar los productos de Multisa?	128
Tabla 3. 27. ¿Con que frecuencia adquiere los productos en Multisa?	129
Tabla 3. 28. El tiempo de entrega de los productos adquiridos es:	130
Tabla 3. 29. La compra que usted realiza es	131
Tabla 3. 30. Qué tipo de promociones le ofrece Multisa?	132
Tabla 3. 31. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa? ...	133
Tabla 3. 32. Los reclamos o devoluciones realizadas a la empresa han sido atendidos de manera:.....	134
Tabla 3. 33. ¿Ha incurrido en demoras con los pagos pendientes con la empresa?	135
Tabla 3. 34. Detalle cuantos días se atrasado en sus pagos	136
Tabla 3. 35. Señale los productos que usted compra con más frecuencia:	137
Tabla 3. 36. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?	158
Tabla 3. 37. ¿Conoce y Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?.....	159
Tabla 3. 38. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural y funcional?.....	160
Tabla 3. 39. ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?	161
Tabla 3. 40. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica? ..	162
Tabla 3. 41. ¿Usted está afiliado al IESS?	163
Tabla 3. 42. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	164
Tabla 3. 43. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	165
Tabla 3. 44. ¿La empresa cancela puntualmente su sueldo?	166
Tabla 3. 45. ¿Recibe los beneficios de ley?	167
Tabla 3. 46. ¿La empresa le otorga incentivos económicos por su trabajo?	168

Tabla 3. 47. ¿La empresa reconoce económicamente sus horas extras de trabajo?.....	169
Tabla 3. 48. ¿Su trabajo lo realiza en base a metas establecidas?.....	170
Tabla 3. 49. ¿Recibe usted utilidades por parte de la empresa?.....	171
Tabla 3. 50. Análisis Comparativo Activo Corriente 2011-2013.....	181
Tabla 3. 51. Análisis Comparativo Activo No Corriente 2011-2013	183
Tabla 3. 52. Análisis Comparativo Pasivo 2011-2013	184
Tabla 3. 53. Análisis Comparativo Pasivo no Corriente 2011-2013.....	186
Tabla 3. 54. Análisis Comparativo Patrimonio 2011-2013	187
Tabla 3. 55. Análisis Comparativo Balance General 2011-2013	188
Tabla 3. 56. Análisis Comparativo Ingresos 2011-2013	189
Tabla 3. 57. Análisis Comparativo Costos 2011-2013.....	190
Tabla 3. 58. Análisis Comparativo Gastos 2011-2013.....	191
Tabla 3. 59. Reestructuración de la cuenta gastos de Multisa	192
Tabla 3. 60. Gastos Multisa 2011-2013	192
Tabla 3. 61. Tendencia Utilidad 2011-2013.....	193
Tabla 3. 62. Estructura de Capital de MULTISA.....	195
Tabla 3. 63. Participación de los Activos Corrientes.....	196
Tabla 3. 64. Participación de los Activos No Corrientes	198
Tabla 3. 65. Estructura del Pasivo	199
Tabla 3. 66. Participación de los Pasivos Corrientes.....	200
Tabla 3. 67. Participación del Patrimonio	201
Tabla 3. 68. Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Ventas.	202
Tabla 3. 69. Razón Circulante	204
Tabla 3. 70. Razón Rápida.....	205
Tabla 3. 71. Razón de Efectivo.....	206
Tabla 3. 72. Fondo de Maniobra.....	206
Tabla 3. 73. Ciclo de Conversión del Efectivo	207
Tabla 3. 74. Ciclo Operacional	208
Tabla 3. 75. Rotación de Inventario	209
Tabla 3. 76. Días de Rotación de Inventario.....	209

Tabla 3. 77. Rotación de Cuentas por Cobrar	210
Tabla 3. 78. Días de Rotación de Cuentas por Cobrar	210
Tabla 3. 79. Rotación de Capital de Trabajo Neto	211
Tabla 3. 80. Rotación de Activos Fijos.....	211
Tabla 3. 81. Rotación de Activos Totales	212
Tabla 3. 82. Rotación de Cuentas por Pagar.....	212
Tabla 3. 83. Días de Rotación de Cuentas por Pagar	213
Tabla 3. 84. Apalancamiento Neto.....	213
Tabla 3. 85. Apalancamiento a Corto Plazo	214
Tabla 3. 86. Apalancamiento a Largo Plazo	214
Tabla 3. 87. Margen de Utilidad Bruta	215
Tabla 3. 88. Margen de Utilidad Neta	215
Tabla 3. 89. Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA).....	216
Tabla 3. 90. Rendimiento sobre Capital (ROI).....	217
Tabla 3. 91. MEFE de MULTISA	217
Tabla 3. 92. MEFI de MULTISA.....	219
Tabla 3. 93. Matriz de Situación Financiera de MULTISA	221
Tabla 3. 94. FODA MULTISA	222
Tabla 3. 95. Matriz estratégica FODA de MULTISA	223
Tabla 3. 96. Matriz estratégica FODA de MULTISA	224
Tabla 3. 97. Posición estratégica interna.....	225
Tabla 3. 98. Posición estratégica Externa	226
Tabla 4. 1. Proyección porcentaje de ventas.....	229
Tabla 4. 2. Proyección de Ventas	230
Tabla 4. 3. Proyección de costo de ventas	230
Tabla 4. 4. Proyección gastos de depreciación	231
Tabla 4. 5. Proyección interés bancario.....	232
Tabla 4. 6. Proyección Arriendos.....	232
Tabla 4. 7. Proyección Gastos Administrativos	232
Tabla 4. 8. Proyección Gastos de Venta	233
Tabla 4. 9. Estado de Resultados Proyectoado.....	235
Tabla 4. 10. Proyección Efectivo y Equivalentes del Efectivo.....	237

Tabla 4. 11. Tasa de crecimiento promedio de cuentas por cobrar	237
Tabla 4. 12. Participación del inventario sobre las ventas	238
Tabla 4. 13. Participación de Propiedades, Maquinaria y Equipo sobre las ventas.....	239
Tabla 4. 14. Depreciación Vehículos	239
Tabla 4. 15. Tasa de crecimiento promedio de cuentas por cobrar.....	240
Tabla 4. 16. Estado de Situación Financiera Proyectado	242
Tabla 4. 17. Fondo de Maniobra.....	243
Tabla 4. 18. Flujo de caja Libre	244
Tabla 4. 19. Datos cálculo tasa de actualización	245
Tabla 4. 20. Empresas para la comparación	247
Tabla 4. 21. Datos para el cálculo de la tasa de costo de capital	247
Tabla 4. 22. Descuento del flujo de caja y valor de la empresa.....	251
Tabla 4. 23. Número de acciones.....	252
Tabla 4. 24. Valor de acciones	252
Tabla 4. 25. Cálculo del TIR	253
Tabla 4. 26. Cálculo del EVA.....	255
Tabla 5. 1. Definición de Objetivos Generales.....	258
Tabla 5. 2. Planteamiento de objetivos financieros.....	260
Tabla 5. 3. Definición de Estrategias Financieras.....	262
Tabla 5. 4. Priorización de Estrategias	265
Tabla 5. 5. Definición de Políticas Empresariales.....	266
Tabla 5. 6. Planes tácticos y operativos	268
Tabla 5. 7. Programa pos venta y valor agregado	274
Tabla 5. 8. Listado de clientes por zona	276
Tabla 5. 9. Programa de visita mensual	278
Tabla 5. 10. Registro de control de visita.....	280
Tabla 5. 11. Costo de Almacenamiento.....	286
Tabla 5. 12. Tasa de Tendencia	287
Tabla 5. 13. Costo de adquisición de arroz	287
Tabla 5. 14. Costo de adquisición de azúcar.....	287

Tabla 5. 15. Costo de adquisición de morochillo	288
Tabla 5. 16. Costo de adquisición de sal	288
Tabla 5. 17. Costo de adquisición del aceite	288
Tabla 5. 18. Demanda del ítem	289
Tabla 5. 19. Costo unitario del ítem	289
Tabla 5. 20. Plazo de Aprovisionamiento	290
Tabla 5. 21. Plazo de Aprovisionamiento	290
Tabla 5. 22. Valor esperado de la demanda	290
Tabla 5. 23. Tabla de distribución normal.....	291
Tabla 5. 24. Gestión de Stocks.....	292
Tabla 5. 25. Categorías de Riesgo	296
Tabla 5. 26. Parámetros Carácter.....	298
Tabla 5. 27. Parámetros Capital.....	299
Tabla 5. 28. Indicadores a evaluar el Capital.....	299
Tabla 5. 29. Registro de Ingresos.....	300
Tabla 5. 30. Registro de Gastos	300
Tabla 5. 31. Análisis de la Capacidad de Pago del crédito.....	301
Tabla 5. 32. Descripción de Parámetros de Scoring de Crédito	303
Tabla 5. 33. Ponderación Carácter	303
Tabla 5. 34. Ponderación capital	304
Tabla 5. 35. Ponderación capacidad de pago	305
Tabla 5. 36. Ponderación condición.....	305
Tabla 5. 37. Ponderación colateral	306
Tabla 5. 38. Límites de Nivel de Riesgo.	307
Tabla 5. 39. Decisiones en base de Scoring	307
Tabla 5. 40. Estado de resultados proyectado- Escenario optimista	317
Tabla 5. 41. Proyección cuentas por cobrar Escenario Optimista	319
Tabla 5. 42. Proyección inventarios Escenario Optimista.....	319
Tabla 5. 43. Proyección de cuentas por pagar- Escenario Optimista	319
Tabla 5. 44. Estado de Situación Financiera Proyectado- Escenario Optimista.....	320
Tabla 5. 45. Capital de trabajo Escenario Optimista.....	321

Tabla 5. 46. Flujo de Caja Libre - Escenario Optimista.....	322
Tabla 5. 47. Datos cálculo tasa de actualización después de las estrategias financieras	323
Tabla 5. 48. Descuento de flujo de caja y Valor de la empresa – Escenario Optimista.....	324
Tabla 5. 49. Valor de la acción	325
Tabla 5. 50. Cálculo del TIR	326
Tabla 5. 51. Cálculo del EVA.....	328
Tabla 5. 52. Estado de Resultados Proyectado- Escenario Pesimista	329
Tabla 5. 53. Proyección cuentas por cobrar Escenario Pesimista.....	330
Tabla 5. 54. Proyección inventarios Escenario Pesimista	331
Tabla 5. 55. Proyección de cuentas por pagar- Escenario Pesimista.....	331
Tabla 5. 56. Estado de Situación Financiera Proyectado- Escenario Pesimista	331
Tabla 5. 57. Capital de trabajo Escenario Pesimista	333
Tabla 5. 58. Flujo de Caja Libre - Escenario Pesimista	333
Tabla 5. 59. Datos cálculo tasa de actualización después de las estrategias financieras	334
Tabla 5. 60. Descuento de flujo de caja y Valor de la empresa – Escenario Pesimista	336
Tabla 5. 61. Valor de la acción	337
Tabla 5. 62. Cálculo del TIR	337
Tabla 5. 63. Cálculo del EVA.....	339
Tabla 5. 64. Crecimiento de los rubros ventas, gastos y utilidad.....	339
Tabla 5. 65. Ponderación del Valor de la Empresa Multisa	340
Tabla 5. 66. Verificación de la Hipótesis.....	341

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3. 1.	Mapa de Macro localización	66
Gráfico 3. 2.	Mapa de Micro localización	67
Gráfico 3. 3.	Mapa de Micro localización	67
Gráfico 3. 4.	Evolución de la inflación Acumulada	86
Gráfico 3. 5.	Evolución del PIB.....	89
Gráfico 3. 6.	Salario Básico Unificado.....	93
Gráfico 3. 7.	Factor Geográfico.....	98
Gráfico 3. 8.	¿Considera usted que Multisa es un cliente prioritario?	113
Gráfico 3. 9.	¿Cómo califica a Multisa según su cumplimiento de pago?.....	114
Gráfico 3. 10.	¿Su empresa cuenta con certificaciones vigentes en nuestro país?	115
Gráfico 3. 11.	¿Cómo califica a Multisa desde el punto de vista de rentabilidad?	116
Gráfico 3. 12.	¿Qué tipo de productos provee usted a Multisa?	117
Gráfico 3. 13.	¿Cómo Multisa realiza sus pagos?.....	118
Gráfico 3. 14.	La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realizan:.....	119
Gráfico 3. 15.	Los productos que Ud. Vende los realiza con:	120
Gráfico 3. 16.	¿Indique que tipo de exclusividad da usted a Multisa?.....	121
Gráfico 3. 17.	¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?.....	122
Gráfico 3. 18.	Pirámide clientes Multisa	124
Gráfico 3. 19.	¿Considera usted que Multisa es uno de sus proveedores más importantes?	126
Gráfico 3. 20.	¿Cómo considera los precios de MULTISA en relación a la competencia?.....	127
Gráfico 3. 21.	¿En qué aspecto usted se basa para decidir comprar los productos de MULTISA?	128
Gráfico 3. 22.	¿Con que frecuencia adquiere los productos en Multisa? ..	129

Gráfico 3. 23. El tiempo de entrega de los productos adquiridos es:	130
Gráfico 3. 24. La compra que usted realiza es:.....	131
Gráfico 3. 25. ¿Qué tipo de promociones le ofrece Multisa?	132
Gráfico 3. 26. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la mpresa?.....	133
Gráfico 3. 27. Los reclamos o devoluciones realizadas a la empresa han sido atendidos de manera:.....	134
Gráfico 3. 28. ¿Ha incurrido en demoras con los pagos pendientes con la empresa?	135
Gráfico 3. 29. Detalle cuantos días se atrasado en sus pagos	136
Gráfico 3. 30. Señale los productos que usted compra con más frecuencia:	138
Gráfico 3. 31. Organigrama Estructural MULTISA	142
Gráfico 3. 32. Flujograma proceso de pagos MULTISA.....	149
Gráfico 3. 33. Flujograma proceso de cobros MULTISA	151
Gráfico 3. 34. Flujograma proceso de gastos MULTISA	153
Gráfico 3. 35. Flujograma del proceso de selección, contratación y capacitación del personal de Multisa.	156
Gráfico 3. 36. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa? ..	158
Gráfico 3. 37. ¿Conoce y Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?	159
Gráfico 3. 38. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural y funcional?	160
Gráfico 3. 39. ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?	161
Gráfico 3. 40. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?	162
Gráfico 3. 41. ¿Usted está afiliado al IESS?	163
Gráfico 3. 42. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	164
Gráfico 3. 43. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?.....	165
Gráfico 3. 44. ¿La empresa cancela puntualmente su sueldo?	166
Gráfico 3. 45. ¿Recibe los beneficios de ley?	167

Gráfico 3. 46. ¿La empresa le otorga incentivos económicos por su trabajo?.....	168
Gráfico 3. 47. ¿La empresa reconoce económicamente sus horas extras de trabajo?	169
Gráfico 3. 48. ¿Su trabajo lo realiza en base a metas establecidas?.....	170
Gráfico 3. 49. ¿Recibe usted utilidades por parte de la empresa?.....	171
Gráfico 3. 50. Proceso para la adquisición de productos	173
Gráfico 3. 51. Proceso de ventas de MULTISA.....	176
Gráfico 3. 52. Procesos Tecnológicos de la Comercialización.....	179
Gráfico 3. 53. Tendencia Activo Corriente 2011-2013	182
Gráfico 3. 54. Tendencia Pasivo Corriente 2011-2013	185
Gráfico 3. 55. Tendencia Pasivo no Corriente 2011-2013	186
Gráfico 3. 56. Análisis Comparativo Patrimonio 2011-2013.....	187
Gráfico 3. 57. Análisis Comparativo Balance General 2011-2013	188
Gráfico 3. 58. Tendencia de Ingresos 2011-2013	189
Gráfico 3. 59. Análisis Comparativo Costos 2011-2013.....	190
Gráfico 3. 60. Análisis Comparativo Gastos 2011-2013.....	191
Gráfico 3. 61. Tendencia Utilidad 2011-2013.....	193
Gráfico 3. 62. Tendencia Utilidad 2011-2013.....	194
Gráfico 3. 63. Estructura de Capital de MULTISA.....	196
Gráfico 3. 64. Participación de los Activos Corrientes.....	197
Gráfico 3. 65. Participación de los Activos No Corrientes	198
Gráfico 3. 66. Estructura del Pasivo.....	199
Gráfico 3. 67. Participación de los Pasivos Corrientes.....	200
Gráfico 3. 68. Participación del Patrimonio	201
Gráfico 3. 69. Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Ventas.	202
Gráfico 3. 70. PEYEA.....	227
Gráfico 5. 1. Segmentación de Proveedores.....	311
Gráfico 5. 2. Ponderación del Valor de la Empresa Multisa	340

RESUMEN

El presente proyecto de grado se desarrolla con el objeto de realizar una valoración a la empresa “**MULTISA**” de la ciudad de Latacunga a diciembre del 2013 y proponer un plan financiero que permita mejorar la rentabilidad. Multisa es una empresa que se constituye en el año 2010, misma que tiene como objeto la comercialización de una amplia gama productos de consumo masivo dentro y fuera de la provincia de Cotopaxi. En el primer capítulo se muestra un conjunto coordinado y coherente de categorías, conceptos, postulados y generalidades apropiadas para abordar el problema en estudio. En el segundo capítulo se fundamenta teóricamente el proyecto. En lo referente al tercer capítulo se realiza un estudio situacional de la empresa a través de un diagnóstico interno y externo de la misma, posteriormente se realiza un análisis financiero tanto horizontal como vertical, se aplica razones financieras de los años 2011-2012-2013 y finalmente se elabora un FODA de la situación actual de la empresa. Posteriormente en el cuarto capítulo se muestra el cálculo respectivo de la valoración a la empresa mediante la aplicación del método de flujo de caja descontado a través de proyecciones futuras para los próximos cinco años. Consecuentemente en el capítulo cinco se propone un plan financiero con estrategias financieras que permiten mejorar la rentabilidad de la empresa así como también el manejo adecuado de los recursos. Finalmente en el capítulo seis se desarrollan conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado en los anteriores capítulos del proyecto de investigación.

Palabras Clave:

- DIAGNÓSTICO FINANCIERO
- PROYECCIONES FINANCIERAS.
- VALORACIÓN DE EMPRESAS
- PLANIFICACIÓN FINANCIERA
- ESTRATEGIAS FINANCIERAS

ABSTRACT

The following graduation project develops with the purpose to make an assessment of the "Multisa" company in Latacunga city from December 2013 and propose a financial plan to improve profitability. Multisa is a company that was formed in 2010, it has as aims the marketing of a wide of range to consumer products inside and outside to the Cotopaxi province. In the first chapter, we show a coordinated and coherent set of categories, concepts, postulates and generalities appropriate to address the problem under study. In the second chapter, the project has theoretical foundation. Regarding to the third chapter we make Company's situational study. It is performed through an internal and external diagnosis thereof, then both horizontal and vertical financial analysis is performed, financial reasons of years and is applied 2011-2012-2013 finally a SWOT of the current situation of the company is made. Later in the fourth chapter the respective calculation of the valuation of the company shown by applying the method of discounted cash flow through future projections for the next five years. Consequently in the chapter five we propose a financial plan, financial strategies that improve the profitability of the company as well as the proper management of resources. Finally, into the chapter six we develop the conclusions and recommendations based on the study to the previous chapters of the research project.

Keywords:

- FINANCIAL DIAGNOSIS
- FINANCIAL PROJECTIONS.
- BUSINESS VALUATION
- FINANCIAL PLAN
- FINANCIAL STRATEGIES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Tema

Valoración a la empresa “**MULTISA SOCIEDAD CIVIL**” de la ciudad de Latacunga al 31 de Diciembre del 2013 y propuesta de un plan financiero que permita mejorar su rentabilidad.

1.2. Antecedentes

La creación de los supermercados, bodegas de acopio y distribución de productos de consumo masivo se ven reflejadas de acuerdo al número de habitantes, gracias al empuje tesonero de los empresarios, que han resuelto invertir con el único propósito de servir a la colectividad de manera especial a la clase económica media baja. Los supermercados y bodegas de acopio y distribución de productos masivos de esta ciudad están a nivel de las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, en esta última por estar cerca de Latacunga tiene un flujo de compradores latacungueños con otra posición económica que les permite movilizarse a esta ciudad y no realizar sus compras en los supermercados de Latacunga; pero un porcentaje mínimo de ellos realiza sus actividades fuera de su tierra y la mayoría de la población restante lo realiza en los supermercados y bodegas de la ciudad y al hacerlo comparan precios, peso y calidad de los productos tomando en cuenta la atención al cliente.

MULTISA inició hace 29 años con la transportación y comercialización de legumbres y morochillo en las provincias de los Ríos y Cotopaxi respectivamente. Con la experiencia adquirida durante los primeros 12 años

sus administradores tuvieron la visión de crear un mini comisariato en el sector este de Latacunga. Multisa es una sociedad de hecho que en los últimos años ha crecido considerablemente en sus ventas, lo que presenta para el propietario y accionistas un verdadero reto; pues el capital operativo se ha visto insuficiente ante este crecimiento, por lo que es importante contar con elementos de juicio suficientes para determinar la posible participación de nuevos socios dentro de la propiedad patrimonial de la empresa, por lo que la valoración se convertiría en un elemento importante para enfrentarse a la realidad del mercado, compararse con otras empresas de su sector o que desarrollan una actividad similar y analizar los diferenciales de rentabilidad que finalmente incidirán en su valor.

En sus inicios la contabilidad lo llevaba manualmente, pero debido a las necesidades y al acrecimiento de la empresa adquirieron el sistema FÉNIX para el supermercado y ALICE para las ventas de distribución, que permitieron manejar de una forma más ordenada las operaciones de Multisa. Debido al crecimiento y necesidades por la magnitud de sus operaciones la empresa en el año 2012, se vio en la necesidad de adquirir un nuevo software contable FÉNIX EXPERTIS el mismo que permita abarcar todas las operaciones tanto financieras, contables y comerciales, cuyo objeto principal fue unificar la contabilidad del supermercado y de las ventas de distribución para la correcta toma de decisiones de la organización. Actualmente el departamento financiero de Multisa cuenta con un jefe financiero, contadora externa, auxiliar contable y tesorera. El departamento de ventas está conformado por cuatro vendedores para las ventas externas, ocho vendedores que realizan preventas y cuatro vendedores locales, convirtiéndose en uno de los supermercados mayoristas y minoristas más importantes de Latacunga.

Sin embargo el desconocimiento del valor de la empresa y la falta de un plan financiero han ocasionado que dicha organización no posea una estructura financiera definida, teniendo como antecedentes que hasta la actualidad no se ha realizado una valoración que permita conocer el valor real

por acción, así como también no se aplicado un plan financiero que admita a la empresa tener una filosofía consolidada y utilizar estrategias financieras a corto y largo plazo que permita incrementar sus niveles de rentabilidad, de tal manera, no se encuentra en la capacidad de enfrentarse a un mercado competitivo y exigente, por lo tanto, es imprescindible que para enfrentar cada una de las adversidades futuras consolide su perfil financiero, agregando herramientas de soporte y direccionamiento para el idóneo manejo de los flujos de entrada y salida, persiguiendo obtener resultados que coadyuven a la acertada toma de decisiones, con respecto a sus niveles de rentabilidad, rotación de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar manejo del efectivo, inversión y financiamiento.

1.3. Área de Influencia

El presente proyecto se desarrollará con el objetivo de determinar el valor de la empresa MULTISA de la ciudad de Latacunga al 31 de diciembre del 2013. Además se estima que con dicha información relevante se podrá proponer un plan financiero al 2018 que permita mejorar la rentabilidad.

1.4. Planteamiento del problema

La valoración de empresas es una de las deficiencias que presentan las organizaciones del Ecuador y de Latinoamérica, por lo que surge la necesidad de conocer el valor de las empresas, que nos permita determinar un rango de valor en términos monetarios dentro del cual se encuentra ubicada una organización en un determinado momento, considerando elementos propios de ella que pueden estar contemplados dentro de sus balances u otros registros contables. Además es una herramienta utilizada en procesos de venta, adquisición, fusión y escisión. Sirve para medir el desempeño de los directivos de la empresa analizada, el nivel de riesgo y la capacidad de endeudamiento. Así también en la planificación financiera existen muchos aspectos a evaluar, donde el empresario se enfrenta a problemas financieros

diversos, que consisten principalmente en asegurar a la empresa los recursos monetarios que le son imprescindibles para su funcionamiento y valoración. En el Ecuador las empresas comerciales atraviesan por estos problemas, ocasionando una ineficiencia en las decisiones que afecta en gran medida a la evaluación y valoración de las empresas.

Por lo que es necesario adoptar estrategias acorde a las necesidades de la empresa que permita un manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros que contribuyan a mejorar su rentabilidad. Es así que las empresas están en una lucha continua en la eliminación de desperdicios, despilfarros, irresponsabilidades, que ocasionan más gastos operacionales en las empresas comerciales del Ecuador y no permiten su crecimiento.

En consecuencia, las empresas ecuatorianas requieren de una valoración de empresas y de un plan financiero como herramienta que reúna un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con la finalidad de crecer y posicionarse en el mercado en un ambiente con dificultades para hacer negocios.

La provincia de Cotopaxi y en particular la ciudad de Latacunga, por su estratégica ubicación en el centro del país, es un sector que ha contribuido al progreso y desarrollo de la comercialización de productos de consumo masivo para satisfacer las distintas necesidades de la colectividad.

Sin embargo, la falta de una dirección adecuada en las grandes y pequeñas empresas comercializadoras, no ha dado lugar a un sustentable desarrollo productivo y comercial, debido a la ausencia de una valoración de empresas y el desarrollo de un plan financiero, que no ha permitido decidir con eficiencia qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado

y verificar la eficiencia de cómo se hizo, con la finalidad de destinar los fondos necesarios de una forma técnica que permita su respectivo crecimiento empresarial en el mercado.

La empresa "MULTISA" se creó en la ciudad de Latacunga, con la finalidad de distribuir y comercializar productos de consumo masivo. Sin embargo, actualmente enfrenta una problemática financiera, debido a que no se puede determinar el valor de la empresa y los medios necesarios para un control, utilización de recursos para evaluar los gastos y la consecución de dinero que permita financiar las operaciones de la empresa.

Debido a la falta de una valoración y plan financiero, la empresa a pesar de la expansión constante de sus ventas, no ha podido generar en los últimos años niveles de rentabilidad aceptables, que sobre pasen las expectativas del propietario y sus accionistas.

La necesidad de valorar y diseñar un plan financiero de la empresa va más allá de su posible expansión por medio de nuevos inversionistas pues este trabajo permitirá en un futuro acciones como:

- Conocer la situación patrimonial
- Verificar la gestión llevada a cabo por los directivos
- Establecer las políticas de dividendos
- Estudiar la capacidad de deuda
- Reestructuración de capital
- Filosofía financiera
- Diseño y aplicación de estrategias financieras a corto y largo plazo.

Sin dejar de lado la importante posibilidad de vender la empresa o de aspirar a una eventual emisión de títulos accionarios que permitan un mayor crecimiento y generación de mejores niveles de rentabilidad de Multisa.

No se puede negar el hecho que para conseguir una recuperación económica, las actividades desarrolladas en la empresa deben realizarse con una base sólida que le permita a la misma aplicar un método eficiente que le ayude a sostener un cierto nivel de competitividad comercial; la planificación financiera resulta ser esencial para mejorar los niveles de rentabilidad y la correcta valoración de la organización que contribuyan a su crecimiento en el mercado.

1.5. Justificación

Es de gran interés para todo el clima organizacional de la empresa MULTISA de la ciudad de Latacunga, solucionar el problema de la falta de un plan financiero y en consecuencia la inexistencia de una valoración de la empresa no permite el correcto funcionamiento del área financiera de MULTISA; razón por lo que, la empresa en mención debería realizar la valoración de la empresa y proponer un plan financiero como herramienta para mejorar su rentabilidad.

Al identificar las causas y efectos que ocasionan la falta de un plan financiero y en consecuencia la inexistencia de una valoración de la empresa no permite el correcto funcionamiento del área financiera de MULTISA, será de gran importancia determinar el valor de la misma a través de métodos adecuados y proponer un plan financiero que permita mejorar la rentabilidad y a su vez lograr criterios uniformes entre el área de administración y contabilidad para consolidar la información financiera con la finalidad de cumplir objetivos y metas empresariales.

El trabajo investigativo es novedoso, ya que se presentará el método adecuado para la valoración de la empresa y mediante un plan financiero propuesto contribuir al mejoramiento y desarrollo de la gestión financiera, que permitan mejorar la rentabilidad. Además; con la planificación financiera, las partes beneficiarias serán los clientes internos de la empresa; sea de manera

directa o indirecta, porque las relaciones que se manejan en una institución se establecen gracias a la comunicación y a la estabilidad laboral; y los clientes externos, que en este caso viene hacer el público objetivo de la empresa, porque podrán tener seguridad al gestionar sus compras personales o masivas.

Será de gran utilidad para los directivos de MULTISA, porque estarán en plena capacidad de ejecutar un análisis de su valoración empresarial y gestión financiera permitiendo mejorar la rentabilidad de la empresa.

La eficiencia del proceso de valoración de empresas y la propuesta de un plan financiero será el resultado de la buena coordinación entre los departamentos de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos y la correcta utilización de los recursos financieros, logrando un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. Para los gerentes de una organización, este tema es básico, puesto que les permite integrar todos los conocimientos adquiridos en mercadeo, finanzas y gestión de recursos humanos, dentro de un modelo de gerencia que permita plantear objetivos a largo, mediano y corto plazo, facilitando a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

La presente investigación es factible porque se cuenta con los recursos necesarios (técnicos, materiales, talento humano) para su respectiva elaboración, y sobre todo porque se cuenta con el apoyo de los Directivos de MULTISA, para poder ejecutar una valoración de la empresa al 31 de diciembre del 2013 y proponer un plan financiero que permita mejorar la rentabilidad.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Realizar una valoración a la empresa “**MULTISA**” de la ciudad de Latacunga al 31 de Diciembre del 2013 y proponer de un plan financiero al 2018 que permita mejorar su rentabilidad.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Establecer la información que sustente la realización del presente trabajo, y posteriormente dar a conocer las generalidades del mismo.
- Fundamentar teóricamente los conceptos de Valoración de Empresa y Plan Financiero para el desarrollo del proyecto.
- Realizar un análisis situacional y financiero de la empresa MULTISA a Diciembre del 2013.
- Utilizar el método adecuado para la valoración de la empresa.
- Proponer un plan financiero que permita mejorar los niveles de rentabilidad de “MULTISA” Sociedad Civil al 2018.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado que permita a los administradores de la empresa tomar decisiones de inversión y financiamiento.

1.7. Hipótesis

¿Cuenta la empresa MULTISA con una valoración de empresa y Plan Financiero que permita mejorar su rentabilidad?

H1: La valoración de empresas en MULTISA y el diseño del Plan Financiero mejorará la rentabilidad de la empresa.

Ho: La valoración de empresas en MULTISA y el diseño del Plan Financiero no mejorará la rentabilidad de la empresa.

1.8. Variables de Investigación

1.8.1. Variable Independiente

- Valoración de la empresa
- Plan financiero en MULTISA.

1.8.2. Variable Dependiente

Rentabilidad

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Valor

(Revello de Toro, 2004) “Es una cantidad que se obtiene realizando un procedimiento más o menos técnico fundamentado en datos contrastables y objetivos. El valor es solamente una posibilidad, una opinión”.

2.2. Precio

(Revello de Toro, 2004) “Es una cantidad resultante en un proceso de negociación partiendo de los valores obtenidos a través de una metodología, en la que se ponen de acuerdo las dos partes que negocian: vendedores y compradores. Por lo tanto, es el punto de acuerdo de intereses contrapuestos, ya que el comprador trata de minimizar el precio mientras que el vendedor pretende maximizarlo”.

2.3. Valoración

(Revello de Toro, 2004) “La valoración de una empresa es el proceso de cuantificar los elementos, tanto intangibles como tangibles, que constituyen el patrimonio de la empresa.”

2.4. Valoración de Empresas

(Saenz F. , 2008) “Proceso técnico mediante el cual se determina el valor monetario de una entidad, a través de una metodología con fundamento

lógico y económico, siendo el resultado la interacción de una multiplicidad de factores tanto de carácter subjetivo como objetivo, los cuales configuran un marco de referencia que no puede dejarse de lado a la hora de aplicar una metodología de valoración.”

2.5. Objetivos de la valoración de empresas

(Romeo, 2013) “Los objetivos de la valoración de empresas son:

- Determinar un rango estimado de precios de venta de una empresa
- Viabilizar procesos de apertura de capital: Valores unitarios por acción
- Identificar si empresa crea/destruye valor.
- Apoyar proceso planeación estratégico hacia creación de valor”

2.6. Principales razones para valorar una empresa

(Romeo, 2013) “Las principales razones para valorar una empresa son:

- Venta privada de Empresas
- Comprar parte del otro accionista
- Apertura parcial/total al mercado de valores
- Fusión / Desinversión parcial del grupo corporativo
- Fusión / Desinversión parcial del grupo corporativo
- Financiamiento vía Capital de Riesgo
- Divorcio / Fallecimiento
- Liquidación”

2.7. Métodos de valoración de empresas

(Caballar Mellado, 1998) “El mercado de las empresas no es homogéneo, ya que aun siendo del mismo sector y de la misma dimensión, difieren entre sí en cuanto a su estructura, eficiencia, productividad y tendencia.

Hallar el valor de una empresa significa enjuiciar muchos elementos como son: financieros, comerciales, humanos, técnicos, etc. Estos elementos deben ser introducidos progresivamente a lo largo del proceso de valoración. Para estudiar una empresa debemos tomar en cuenta factores externos que nos indican:

- La evolución futura de la economía del país al que pertenece la empresa
- El sector al que pertenece la empresa
- La evolución de las economías relacionadas con la empresa en cuestión.

Y los factores internos (propio de la empresa), clasificados como:

- De orden comercial
- De orden técnico
- De orden humano
- De orden financiero, administrativo, jurídico y fiscal.

Los métodos de valoración se clasifican considerando la situación presente del negocio, la situación futura del negocio, o ambas a la vez. ”

2.7.1. Métodos simples

(Reinoso, 2003) “Estos métodos toman en cuenta bien el presente o bien el futuro del negocio, son utilizados para estimar el valor patrimonial de la empresa mediante la suma de todos sus elementos patrimoniales valorados en forma individualizada. Se dividen en estáticos y dinámicos.”

2.7.1.1. Métodos estáticos

(Saenz Flores, 1998) “Son aquellos que valoran la situación actual de la empresa, basados en la situación de su patrimonio contable. La desventaja es que no toman en cuenta los bienes intangibles y los resultados futuros de la sociedad.”

- **El valor contable**

El valor contable PGC (Plan General de Contabilidad) es la diferencia entre el activo total y el pasivo exigible, tomados del Plan General de Contabilidad. Se denomina también valor en libros o patrimonio neto de la empresa, la suma de: Accionistas (socios) por desembolsos no exigidos, Inmovilizado, Gastos a distribuir en varios ejercicios y Activo circulante nos da el Activo. Mientras que el exigible es la suma de: Acreedores a corto plazo y Acreedores a largo plazo.

El balance es el punto de partida para la valoración del patrimonio de la empresa, por eso, es importante tener una información confiable, clara, concisa y homogénea a través de la contabilidad. Debido a la aplicación de los principios de prudencia y del valor de adquisición, los valores que encontremos en los balances son básicos para la utilización de este método y no serán muy útiles para obtener un valor lo más parecido posible a la realidad. Razón por la cual se debe analizar la valoración de cada partida del balance:

- Accionistas por desembolsos no exigidos: constituye el nominal suscrito por los accionistas que a la fecha del balance está pendiente de desembolso.
- Inmovilizados: Tenemos las siguientes partidas:

- Gastos de establecimiento: Es el patrimonio destinado a servir en forma duradera a la actividad de la empresa, por lo tanto, no deben ser considerados como elementos patrimoniales.
- Inmovilizado material o inmaterial: El Plan General de Contabilidad establece como criterio general de valoración “el precio de adquisición o costo de producción” que se debe respetar siempre que:

El precio de adquisición incluya el total facturado por el vendedor y todos los gastos adicionales que se produzcan hasta su puesta en funcionamiento.

El costo de producción de los bienes fabricados que se obtiene añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles.

Se trate de bienes adquiridos a título gratuito. El precio de adquisición es el valor venal (precio que se presume estaría dispuesto a pagar un adquiriente teniendo en cuenta el lugar y estado en que se encuentra el bien) de los mismos en el momento de la adquisición.

La valoración por PGC para el inmovilizado contempla las correcciones del valor del bien y estas pueden ser de tres tipos: Amortizaciones, pérdidas de carácter reversible (dotación de una provisión), y pérdidas de carácter irreversible (se corrige directamente el valor del bien reconociendo la correspondiente pérdida en el resultado del ejercicio, aplicando por tanto el principio de prudencia).

Existencias: Se valoran a precio de adquisición o costo de producción.

Valores negociables: Son las inversiones temporales o permanentes en renta fija o variable.

Créditos no comerciales: Los créditos por venta de inmovilizados se valoran por el precio de venta, excluidos los intereses incorporados al nominal del crédito.

Deudas no comerciales: Aparecen valoradas a su valor de reembolso, las compras por inmovilizado se valoraran por su nominal.

Clientes, proveedores y acreedores de tráfico: se valoran por su valor nominal haciéndoles las correcciones necesarias.

Valoración de partidas en moneda extranjera: Se establece esta valoración en función del tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio y se valoran sobre el tipo de cambio vigente en la fecha que los bienes se hayan incorporado al patrimonio de la empresa, manteniéndose con posterioridad el valor así obtenido.

(Caballar Mellado, 1998) “Se define el valor contable como la diferencia entre el activo y el pasivo exigible, tomados ambos conceptos del plan general de contabilidad”.

- **Método del activo neto real**

Llamado también valor patrimonial ajustado y revalorizado. Se obtiene por diferencia entre el valor real de sus activos y el valor actual de liquidación de las deudas, por lo que se considera que es la parte patrimonial que corresponde al accionista.

Una desventaja que presenta el método del activo neto real es la subjetividad que incorpora por consecuencia directa de la valoración de los elementos patrimoniales citados anteriormente.

En este método es necesario ajustar una a una las partidas del balance y sustituir los valores contables por valores más cercanos a la realidad.

$$\text{Activo Neto Real} = \frac{\text{Activo Contable} - \text{Pasivo Exigible Contable} \pm \text{Plusvalias}}{\text{Minusvalias de Revalorizacion}}$$

$$\text{Activo Neto Real} = \text{Activo Real} - \text{Pasivo Exigible Real}$$

Los ajustes más utilizados para la valoración de bienes de la empresa son:

- Terrenos y bienes naturales: un terreno vale lo que sería su precio actual de adquisición, por lo tanto, es conveniente considerar la tendencia de los precios de los terrenos del sector a largo plazo y en el futuro inmediato.
- Edificios y otras construcciones: se necesita una tasación de su volumen y superficie, teniendo en cuenta edificios similares y su valoración se obtiene a través de un costo de construcción por metro cuadrado o cúbico.
- Maquinaria, instalaciones y utillaje: Es necesario la peritación directa de cada elemento por un técnico calificado.
- Elementos de transporte: La valoración más correcta es a través de peritación, también se la puede hacer a través de tasaciones periódicas publicadas en la prensa especializada.
- Inmovilización inmaterial: Patentes, marcas, gastos de amortizables suelen eliminárselas.
- Amortizaciones y provisiones: También es necesario considerarlas.
- Existencias: Se aplica el precio de adquisición o el de mercado. En caso de estar las existencias obsoletas o no existir deben descartarse del análisis.
- Cuentas por cobrar: Debe revisarse la cartera de clientes, en especial las deudas más cuantiosas, y eliminar las que se consideren sin posibilidad de cobro, teniendo en cuenta la política que al respecto mantiene la empresa.

- Valores negociables: Se determina si existe mercado para estos valores, de no existir hay que verificar si estos producen ingresos suficientes para justificar su inclusión en los activos de la empresa a valorar.
- Pasivo: Se deben revisar cada una de las partidas del pasivo para determinar si afectan negativamente al valor de la empresa. Por regla general el pasivo no requiere ningún ajuste, excepto en el caso de empresas que hayan contraído una deuda a largo plazo con interés notablemente diferente de la tasa del mercado.
- **Método del valor sustancial**

Es considerado como el valor de reposición de los activos necesarios para la explotación, es coincidente con la inversión necesaria para la empresa y para desarrollar sus mismos negocios tomando en cuenta el estado en que se encuentra la misma (Activo revaluado). Si al valor sustancial bruto se le resta el pasivo exigible nos da como resultado el valor sustancial neto, que coincide con el valor patrimonial corregido.

El método del valor sustancial o costo de reposición incluye una estimación del costo necesario para sustituir partida a partida, cada uno de los elementos que son objeto de la valoración por otros de similar condición, estado y utilidad.

Los pasos a seguir son:

1. Eliminación de los activos no operativos
2. Ajustes de las partidas de balance con el objeto de tener una valoración real con respecto a la que figura en el balance.
3. estimación del costo de reposición sumando los activos y restando los pasivos exigibles. Si el bien está infrautilizado se debe intentar identificar una

unidad sustitutiva, al no existir, se debe considerar como costo de reposición el costo total del bien infrautilizado.

Este método es idóneo para empresas no operativas, pero para un negocio en marcha el método tiene la desventaja que se limita a dar valores a bienes tangibles y tampoco cuantifica la capacidad de ingreso que tiene la empresa

- **Método de valor de liquidación**

Es aquel que resultar de liquidar inmediatamente una empresa por partes, es decir, por un lado los activos materiales, las existencias y los clientes, y por otro lado, los pasivos y las deudas. El valor se calcula restando del patrimonio neto ajustado los gastos de liquidación del negocio. Este método toma en cuenta los flujos de caja de las actividades de la empresa pueden generar en el futuro, únicamente se centra en el valor que se obtendrá mediante la venta de los activos. (Reinoso, 2003)

$$VL = \text{Valor Mercado Activos} - \text{Valor Pasivos} - \text{Pasivos Contingentes}$$

Se debe considerar también:

- Tasa impositiva
- Tiempo para liquidar
- Valor de reposición.

El valor de liquidación se suele utilizar para la valoración de los bienes no necesarios a la explotación o en empresas en trance de liquidación.

2.7.1.2. Métodos dinámicos

En este caso el valor de la empresa depende de la capacidad que tenga para generar flujos de caja operativos futuros.

Estos métodos valoran los negocios de acuerdo con expectativas futuras de la empresa, consideran a la misma como un proyecto de inversión cuyo valor obtenido es el resultado de la actualización de los rendimientos futuros, se basa en la cuantificación de dos conceptos:

1. El valor de sus activos a precio de mercado y, La estimación de los flujos futuros de rentabilidad que éste sea capaz de generar.
2. La estimación de los flujos futuros de rentabilidad que éste sea capaz de generar.

Los métodos dinámicos se diferencian en la variable que mejor representa el rendimiento de la empresa, ya sean estos beneficios, dividendos o flujos de caja. El valor obtenido mediante la aplicación de los métodos de valoración de empresas dinámicos está compuesto por dos variables:

1. La actualización de los flujos futuros del negocio y,
2. El valor residual del negocio, que habrá de ser actualizado al presente.

Los métodos dinámicos tienen parámetros comunes y estos son:

- **Flujo de fondos.** Está formado por el conjunto de flujos generalizados disponibles para remunerar a los accionistas o prestamistas (capital circulante no financiero)

- **Tasa de actualización, para su cálculo se debe conocer:**
 - El costo de la deuda externa
 - El costo de los recursos propios que son: Tasa sin riesgo, beta (β): prima por riesgo, tanto por ciento de la financiación de la compañía realizada con deuda externa, tanto por ciento de la financiación de la compañía realizada a través de recursos propios.

- **Horizonte temporal de la valoración:** Si la duración del negocio es limitada deberá abarcar toda la vida útil del negocio caso contrario, se divide en dos períodos que son:
 1. Primer período.- Debe abarcar el tiempo suficiente para que las inversiones se estabilicen pudiendo ser de cinco a diez años.
 2. Segundo período.- Se obtiene la estimación del valor residual que comienza donde termina el primer período.

- **Valor residual:** Es el valor de liquidación de los activos y pasivos. La fórmula es la siguiente:

$$Vr = \frac{FC_n * (1 + g)}{k - g}$$

Siendo:

Vr = Valor residual

FCn = Flujo del último año proyectado

g= Crecimiento del flujo a partir del año n

K= Tasa de actualización

Luego del cálculo debe ser descontado al presente y se define el valor de una empresa como:

$$Ve = \frac{CF_1}{1 + K} + \frac{CF_2}{(1 + K)^2} + \dots + \frac{CF_n + Vr_n}{(1 + k)^n}$$

Siendo:

V_e = Valor de la empresa

CF_n = Flujo de fondos generado en el período n.

V_{rn} = Valor residual de la empresa en el año n.

K = Tasa de descuento

Los métodos dinámicos más relevantes son:

- **Descuento de flujos de caja libres**

Es un método que mide la tesorería que queda disponible después de haber hecho una reinversión necesaria de activos y todas las necesidades operativas de fondos.

Este método se basa en estimar el valor de la empresa a partir de proyecciones de las cifras de las distintas variables futuras, en función de las hipótesis realizadas (variación de los distintos componentes del costo, inversiones en inmovilizado y en circulante, medios de financiación, etc.), con lo que podremos determinar los flujos de caja libres.

El valor de la empresa a través de este método es:

$$V = E + D = \sum_{i=1}^n \frac{FCF_1}{(1 + WACC)^i}$$

Donde:

V = Valor estimado de la empresa

E = Valor de mercado de las acciones

D = Valor de mercado de la deuda existente

FCF = Flujos de cajas libres

Donde:

$$WACC \text{ (Weighted Average Cost of Capital)} = \frac{Eke + DKd * (1 + T)}{E + D}$$

Siendo:

D= Valor de Mercado de la deuda

E= Valor de mercado de las acciones

Kd = Costo de la deuda antes de impuestos

T= Tasa de impuestos

Ke = Rentabilidad exigida a las acciones, refleja el riesgo de las mismas.

- **Descuento de flujos disponibles para los accionistas**

Se calcula por diferencia entre el valor operativo y el valor de la deuda, donde: El valor operativo es el valor actualizado de los flujos de caja operativos libres y el valor de la deuda: El valor actual de los flujos de caja de los acreedores.

$$CFac = FCF - [Intereses Pagados * (1 - T) - Pagos Principal + Nueva Deuda]$$

Siendo:

CFac= Flujos disponibles para el accionista

FCF = Flujos de caja libres

T= Tasa de impuestos

Para obtener el valor total de la empresa, debemos adicionar a los flujos disponibles para los accionistas el valor de la deuda existente.

- **Descuentos de flujo de caja de capital**

Es el capital cash flow y son los flujos de fondos disponibles para los poseedores de la deuda más los fondos disponibles para los accionistas.

$$CCF = CFac + CFd = CFac + I - \Delta D$$

Donde:

CCF = Flujos de caja de capital

CFac=Flujos de fondos disponibles para los accionistas

CFd = Flujos de fondos disponibles para los poseedores de la deuda

ΔD = Intereses más la devolución del principal

$I = D \times Kd$

D= Deuda

Kd = Costo de la deuda antes de impuestos

- **Beneficios descontados**

Mediante este método se considera que el valor de un negocio viene dado por el valor actual esperado de los beneficios proyectados futuros, al que se aplica un factor de capitalización, el cual se define en función del riesgo. La fórmula es:

- Si la duración de la empresa es infinita:

$$Ve = \frac{B}{r}$$

- Si la duración de la empresa es finita:

$$Ve = \frac{B * ((1 + r)^n) - 1}{i * (1 + r)^n}$$

Donde:

B= Beneficio medio

r= Tipo de interés que los empresarios esperan de éste tipo de negocio

n= Período de recuperación de la inversión

i= tipo de interés

La ventaja de este método es su dinamicidad ya que tiene en cuenta el futuro de la empresa, pero tiene tres grandes desventajas que son:

1. Se pueden utilizar diferentes conceptos de beneficio contable (amortizaciones, provisiones, etc.)
2. No incluye el costo de oportunidad
3. Cuando no hay fuertes inversiones es aconsejable utilizarlo.

- **APV (Adjusted Present Value)**

Este método se basa en el principio de la aditividad de los valores. Lo sugirió por primera vez Stewart Myers. Consiste en aplicar la metodología básica del descuento de flujos de caja, a cada uno de los tipos de flujos de caja de las empresas. Los más relevantes son:

- Los flujos de caja reales que tienen que ver con la operación mercantil, los ingresos, los costos de explotación en efectivo y los gastos de capital.
- Los relacionados con el programa de financiación de la empresa y pueden ser los valores de las bonificaciones fiscales, la financiación subvencionada, los costos de inversión y las coberturas.

2.7.2. Métodos compuestos

Se caracterizan por combinar y considerar el presente y el futuro de las empresas. Estos métodos pretenden obtener el valor del negocio a partir de la estimación del valor conjunto de su patrimonio, más una plusvalía resultante del valor de sus beneficios futuros.

2.7.2.1. Método de valoración clásico

El método citado parte del concepto de que la empresa es igual al valor de su activo neto real, al que se le suma lo inmaterial, con beneficios, y es:

$$\begin{aligned} Ve &= \text{Activo Neto Real} + n\text{Beneficios Netos Anuales} \\ &= \text{Activo neto real} + \frac{\text{Beneficios netos anuales}}{\frac{1}{n}} \end{aligned}$$

Donde n esta es la utilidad neta sobre las ventas.

Una variante de este método consiste en utilizar el cash flow en lugar del beneficio neto.

2.7.2.2. Método mixto, indirecto o de los prácticos

Este método calcula el valor de la empresa como la media aritmética del valor sustancial ajustado y el valor de rendimiento.

$$Ve = \frac{Vr + Vs}{2}$$

Donde:

Ve = Valor de la empresa

V_r = Valor de rendimiento

V_s = Valor sustancial (Es el activo neto corregido y revalorizado)

Según este método el fondo de comercio es:

$$G = \frac{V_r - V_s}{2}$$

Este método trata de partir el fondo de comercio entre comprador y vendedor.

El bab-will o fondo de comercio negativo surge cuando el importe satisfecho en la adquisición de una empresa es inferior a la suma de los valores reales de los valores tangibles e intangibles adquiridos que pueden ser identificados, menos los pasivos asumidos.

2.7.2.3. Método de stuttgart

Este método trata de limitar la aleatoriedad del fondo de comercio, frenando arbitrariamente su duración.

$$V_e = V_s + a_n^i (B - iV_s)$$

Siendo:

V_e = Valor de la empresa

a_n^i = El valor actual, al tipo de interés i , de la suma de n anualidades (factor de descuento anual)

V_s = Valor sustancial corregido

B = Beneficios netos anuales.

2.7.2.4. Método directo o de los anglosajones

Se lo llama también de la renta del fondo de comercio o superbeneficios y es:

$$Ve = Vs + G$$

Donde:

Vs= Valor sustancial neto o activo neto corregido

G= Tasa de mercado

Cuando se ha determinado el valor sustancial ajustado se debe calcular la rentabilidad normal de valor sustancial a una tasa de mercado.

La diferencia entre este interés y la rentabilidad futura representa un superbeneficio que se puede considerar como la renta del fondo de comercio, entonces, capitalizando la renta se puede determinar directamente el fondo de comercio.

2.7.2.5. Método simplificado de la renta abreviada del fondo de comercio

Se lo llama también Método de la Unión de Expertos Contables Europeos simplificado, Se trata de una variante del anterior ya que se basa en la capitalización de superbeneficios a lo largo de un número finito de años.

$$Ve = Vs + a_n(B - iVs)$$

Donde:

Vs= Valor sustancial neto o activo neto corregido

a_n =Valor actual, a un tipo t, de n anualidades unitarias, siendo n entre 5 y 8 años.

B= Beneficio neto del último año o el previsto para el próximo año.

i= Tipo de interés de colocación alternativa, que puede ser el de las obligaciones, el rendimiento de las acciones, de las inversiones inmobiliarias.

2.7.2.6. Método de la Unión De Expertos Contables Europeos (UEC)

El valor de una empresa se obtiene a partir de:

$$Ve = Vs + (B - iVs)a_{n-1}$$

La diferencia con el método anterior es que el valor del fondo de comercio, en el caso no simplificado, se calcula a partir del valor Ve que estamos buscando.

2.7.3. Nuevos métodos de valoración

2.7.3.1. Métodos de opciones

- **Método binomial**

El método binomial evalúa las distintas posibilidades de variación que podría sufrir una acción o inversión en un momento posterior de tiempo. Si el método se aplica a opciones financieras, americanas o europeas, se deben tener en cuenta las posibilidades futuras contempladas respecto a la variación del precio. Estas son:

- Que suba o baje una determinada cantidad opciones
- Que suba o baje un determinado valor de las opciones

- **Fórmula de Black y Scholes**

La valoración de una acción se hace utilizando la siguiente fórmula que aplica tanto a opciones reales como financieras:

$$C = SN(x) - Kr^{-t}N(x - \sigma\sqrt{t})$$

Donde x es:

$$x = \frac{\ln\left[\frac{S}{Kr^{-t}}\right] + \frac{\sigma\sqrt{t}}{2}}{\sigma\sqrt{t}}$$

Donde los parámetros son:

C= Precio de la opción de compra hoy (T = 0)

t= Período de vigencia de la opción de compra

r= 1 + (tasa de interés sin riesgo entre hoy y t)

σ = Volatilidad anual de la acción

K= Precio de ejercicio de la opción de compra

S= Precio de la acción en t = 0

N(x) = Valor de la función de probabilidad acumulada de una distribución normal estándar.

2.7.3.2. Métodos de creación de valor

- **Economic Value Added (EVA)**

El valor económico añadido mide la diferencia entre la rentabilidad obtenida por una compañía, el retorno del capital y el costo de los capitales utilizados.

$$EVA = Capital\ Invertido * (ROIC - r_{wacc})$$

Donde:

ROIC = Rentabilidad sobre activos netos

WACC = Tasa de descuento

El valor presente del EVA después del período pronosticado es el valor residual que se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$Vr = \frac{EVA_{T+1}}{r_{wacc}} + \frac{NOPLAT_{T+1} * \left(\frac{g}{ROIC}\right) * (ROIC - R_{wacc})}{r_{wacc}(r_{wacc} - g)}$$

Donde:

Vr= Valor Residual

NOPLAT = EBITDA - Depreciación - Impuestos

ROIC= Rentabilidad sobre activos netos

WACC= Tasa de descuento

g = tasa de crecimiento

Cuando queremos determinar la rentabilidad futuro esperado mediante el EVA hay que descontar con una tasa de actualización los EVA futuros que se generen.

- **Beneficio Económico (BE)**

Es el beneficio contable menos el producto del valor contable de las acciones por la rentabilidad exigida de la misma:

$$BE = BDT - (KE * Evc)$$

Donde:

BE = Beneficio después de impuestos

KE = Rentabilidad exigida a las acciones

Evc = Valor contable de las acciones

- **Valor de Mercado Añadido (VMA)**

En inglés es Market Value Added (MVA) y es la diferencia entre el valor total de la empresa y el total de los fondos aportados.

$$VMA = E - Evc$$

Donde:

E= Valor de las acciones (precio de mercado)

Evc= Valor contable de las acciones

- **Cash Value Added (CVA)**

Es el beneficio antes de intereses, más la amortización contable, menos la amortización económica, menos el costo de los recursos utilizados (inversión inicial por el costo promedio de los recursos).

$$CVA = BAIDT + AM - AE - (D + Evc) * WACC$$

Donde:

BAIDT= Beneficio antes de intereses y después de impuestos

AM= Amortización Contable

AE= Amortización económica

D= Deuda inicial

Ev_c= Valor contable de las acciones

WACC= Costo promedio ponderado de los recursos.

- **Total Shareholder Return (TSR)**

Representa la rentabilidad del accionista. Está compuesto por dividendos que recibe y también por la apreciación de los accionistas.

$$AE = \frac{CB_i - CB_{i-1} + Dd_i}{(1 + WACC)^{TP-1}}$$

Donde:

CB_i= Capitalización bursátil en el período i

CB_i - 1= Capitalización bursátil en el período i - 1

Dd_i = Dividendo distribuido en el período i

Hay que tomar en cuenta que si se calcula este índice globalmente para toda la empresa no resulta el mismo para todos los accionistas debido a que ellos percibirán diferentes dividendos líquidos en función de su tramo impositivo.

- **Total Business Return (TBR)**

Al igual que el TSR, mide la rentabilidad del accionista, la única diferencia es que éste método se debe utilizar para medir la rentabilidad en empresas que no cotizan en Bolsa o en divisiones de empresas.

- **Rentabilidad de CASH-FLOW sobre la Inversión**

Trata de medir la verdadera rentabilidad generada por las inversiones de una empresa estimando que representa la rentabilidad media de todos los

proyectos de inversión en un momento determinado. Este método es en definitiva el TIR de los flujos de caja, ajustados por la inflación, asociados con la inversión.

2.7.3.3. Métodos basados en cuentas de resultados

Basan la determinación del valor de un negocio en la comparación de variables de la cuenta de resultados, obtenidas de empresas cotizadas similares y de transacciones recientes comparables. Cuando se busca valorar una empresa en su totalidad las variables más utilizadas son los beneficios y el volumen de ventas generado por las empresas comparables. Los ratios o variables más utilizados en este método son:

- **Price Earning Ratio (PER)**

Este método se presenta como una alternativa en casos en los que no se dispone de proyecciones financieras para un período muy largo, además, plantea la ventaja de estar basado en resultados históricos, así como en resultados futuros más inmediatos, por esto la información disponible es más fiable.

$$PER = \frac{\text{Valor Cia}}{B.Netto} = \frac{\text{Cotizacion media Accion Bolsa}}{B.Netto * \#Acciones}$$

- **Dividendos**

Este método es adecuado para los supuestos de participaciones. Los dividendos constituyen la parte del beneficio después de impuestos que se reparten entre los accionistas.

$$\text{Valor Accion} = \frac{DPA}{Ke}$$

Donde:

DPA= Dividendo por acción repartido en el último ejercicio

Ke= Rentabilidad esperada por el accionista.

- **Ventas**

En algunas compañías se utilizan sus ventas para obtener el valor de la misma.

$$Pv = \frac{\text{Precio}}{\text{Ventas}}$$

Donde:

Pv= Ratio Precio/Ventas

Precio=Valor del negocio

- **Ratio de Endeudamiento**

$$RE = \frac{RA}{PT}$$

Donde:

RE = Ratio de endeudamiento

RA = Recursos ajenos

PT = Pasivo total

2.7.3.4. Rules Of Thumb

Son métodos rápidos y sencillos para valorar y se encuentran basados únicamente en la experiencia del valorador acumulada en mucho tiempo, en

algún sector determinado. Son múltiplos sobre una variable concreta, seleccionada por su especial relevancia dentro del sector donde es objeto la valoración.

$$Ve = m * v$$

Donde:

Ve = Valor de la empresa

m = Múltiplo aplicado a la variable seleccionada

v = Variable seleccionada

2.8. Planeación

(Adalberto, 1995, pág. 7) “La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.”

2.8.1. Estrategia

(Ortega Castro, 2008) “Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.”

2.8.2. Planeación Estratégica

(Ortega Castro, 2008) “La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en

función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.”

2.8.3. Clasificación de las Estrategias

- **Estrategias maestras o empresariales:** Establece acciones trascendentales para la organización.
- **Estrategias internas:** Enfocadas en asuntos específicos de la organización.
- **Estrategias externas:** Está determinado por factores del medio ambiente.
- **Estrategias funcionales:** Son específicas de las áreas clave de la empresa. (Ortega Castro, 2008)

2.8.4. Formato Para Un Plan Básico

I. Establecimiento de la Misión

- a. Definición de la Misión
- b. Objetivos a largo plazo.

II. Revisión del ambiente externo

- A. Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)
- B. Macro ambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y Tecnológicos)
- C. Evaluación de oportunidades y amenazas.

III. Revisión del ambiente interno

- A. Análisis de la cadena de valores
- B. Análisis financiero

C. Evaluación de fuerzas y debilidades.

IV. Definición de estrategias empresariales.

V. Programas integrados

2.9. Planificación Financiera

(Ortega Castro, 2008) “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.”

2.9.1. Plan Financiero

Dentro de la planificación financiera se describe a su herramienta especializada como plan financiero, que consiste en una declaración de lo que se va a llevar a cabo en el futuro, mediante el diagnóstico, planteamiento de estrategias, formulación de planes, presupuestos e indicadores de control, a fin de optimizar un área en especial.

2.9.1.1. Logros del Plan Financiero

La empresa invertirá costos y tiempo para el diseño del plan financiero, por lo que resulta pertinente detallar los logros que se alcanzarán durante el proceso de planeación y aplicación.

Examen de las Interacciones.- (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010) “El plan financiero debe hacer explícitos los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades de operación de la empresa y las decisiones de financiamiento disponibles para esta.”

Exploración de las Opciones.- El plan financiero proporciona la oportunidad para que la empresa elabore, analice y compare diferentes escenarios en forma regular. Se abordan las incógnitas acerca de futuras líneas de negocios de la empresa, y cuáles son los arreglos financieros óptimos.

Cómo Evitar las Sorpresas.- A través de la planeación se logrará prever la ocurrencia de ciertos acontecimientos adversos, y evadirlos con el planteamiento de acciones que contrarresten este fenómeno que disturben los resultados que se pretenden alcanzar.

Cómo Asegurar la Viabilidad y la Consistencia Interna.- (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010) “Un plan financiero impone una estructura unificada para reconciliar metas, objetivos variados y establecerse prioridades”.

2.9.1.2. Tipos de Estrategias

(Certo, 2002) “Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.”

a) Estrategias financieras a corto plazo

- **Sobre el capital de trabajo:** (Certo, 2002) “El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante.”
- **Sobre el financiamiento corriente:** (Certo, 2002) “La definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del

aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo, a su vez, mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.”

- **Sobre la gestión del efectivo:** (Certo, 2002) “Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja. El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.”

b) Estrategias financieras a largo plazo

(Maricela, 2009) “Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- **Sobre la inversión: existen cuatro tipos de estrategias:** las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo, podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión.
- **Sobre la estructura financiera:** la definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de

lograr. Vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, es decir, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

- **Sobre la retención y/o reparto de utilidades:** en la práctica, las empresas definen su estrategia de retención–reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.”

2.9.1.4. Métodos de planeación financiera

Los métodos de planeación financiera se clasifican de la siguiente manera:

- 1. Punto de equilibrio global.** Es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- 2. Punto de equilibrio de las unidades de producción.** Es el método que tiene como pro-pósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- 3. Palanca y riesgo de operación.** Tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.

4. Palanca y riesgo financiero. Tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.

5. Pronósticos financieros. Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

6. Presupuesto financiero. Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

7. Árboles de decisión. Es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.

8. Proyectos de inversión. Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

9. Arrendamiento financiero. Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso con o sin opción a compra bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas.

10. Estados financieros pro forma. Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.

2.9.1.5. Etapas de la Planeación Financiera

- **Diagnóstico**
 - **Situacional**

El diagnóstico situacional es la primera fase del proceso de planeación financiera, es el punto de partida mediante el cual se procede a, (Ortiz Gómez, 2005) “identificar y analizar todos los problemas empresariales consulta causas y efectos, al definirse la hipótesis según la cual todos los resultados o

efectos provenientes del quehacer empresarial tienen un asidero o causa que los explique.”

(Ortega Castro A. , 2014) “Con base en sistemas de información endógena y exógena, se cumplirá con el propósito de evaluar las causas del incumplimiento detectado en los planes, planes estratégicos y tácticos y, en última instancia, constituye la base en la que se fundamentan las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el alcance de los objetivos previstos, con base en el análisis preliminar de información consultada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades interna”

- **Financiero**

Este tipo de diagnóstico con enfoque financiero necesita aplicar herramientas, que evalúen cuantitativamente a la organización, identifiquen necesidades y falencias, mediante la determinación de su posición financiera.

(Ochoa Setzer, 2002) “El análisis financiero es el soporte que posee cada uno de los métodos, Guadalupe Ochoa lo considera como: un proceso que consiste en seleccionar la información disponible respecto al negocio, la que sea más relevante y que afecte a la decisión de las circunstancias. Posteriormente relaciona esta información de tal manera que sea más significativa y finalmente se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados.”

(Ortega Castro A. L., 2008) “Parte de este análisis es el método de porcentajes integrales, el mismo que consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero, este indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados por los acreedores.”

Además, se incluye el método de razones financieras, el mismo que, (Ortega Castro A. L., 2008) “constituye un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Este es de vital importancia para conocer la situación real de la empresa”.

Estas razones son, (Ochoa Setzer, 2002) “medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros, se deben calcular a partir de datos que se relacionen efectivamente entre sí.”

Según Alberto Ortega, se ha clasificado en cuatro grupos, mencionados a continuación:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Eficiencia y Operación
- Rentabilidad
- Gestión

- **Formulación de Estrategias**

Si el plan es a corto plazo, adquiere especial trascendencia en el máximo aprovechamiento de los medios productivos y la eficaz administración del capital de trabajo se impone como asunto prioritario de la gestión. A largo plazo, la proyección empresarial y el pronóstico de las variables constitutivas del crecimiento explican el énfasis puesto en el planeamiento de las necesidades de capital permanente o capital fijo.

- **Estrategias Financieras**

(Yáñez, 2009) “Constituyen: las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.”

- **Estrategia basada en la Gestión del Conocimiento**

La formulación de este tipo de estrategias considera que la información no debe ser rústica, simple e irrelevante, con plena convicción se afirma que esta debe ser transformada en conocimiento útil y materializado en decisiones que contribuyan a la creación de valor.

(Ortiz Gómez, 2005) “Los datos obtenidos al emplear los indicadores, proporcionan elementos de juicio para evaluar la trascendencia financiera otorgada al desarrollo de los programas planteados.”

- **Estrategia del Financiamiento**

Este tipo de estrategias están relacionadas con la definición de objetivos y alternativas de acción asociadas con la obtención de recursos que cubran las necesidades de efectivo de una organización, financiando sus operaciones a corto y largo plazo. La mencionada estrategia se deriva del objetivo general del plan financiero, y está ligada al logro de una estructura de capital meta o a la obtención de un costo de capital óptimo.

(Sánchez Vilorio, 2012) “Además, una estrategia de financiamiento debe analizar variables como: fuentes que implica el origen de los recursos sea este

interno/externo, o si proviene de una determinada institución, plazo (corto o largo), instrumentos, tasa de interés más comisiones y garantías, lo cual pudiera constituir una mezcla de financiamiento.”

- **Establecimiento de Políticas**
 - **Política Financiera de Recursos Líquidos**

(Ortiz Gómez, 2005) “La administración adecuada de los recursos líquidos permite a la organización el cumplimiento oportuno de los compromisos asumidos con terceros y la demanda de bienes y servicios de los productos que se oferta, ya que varias empresas por su afán de vender incrementan inventarios y cartera, asumiendo el riesgo de caer en insuficiencia de fondos; asimismo, por el interés de aprovechar descuentos en compras de grandes volúmenes comprometen su posición financiera, por lo mismo es importante precisar en qué momento del ciclo de operaciones se requiere acudir a recursos de crédito, cuando el pronóstico del saldo mínimo arroja un valor inferior al mínimo establecido.”

El manejo de los asuntos de tesorería también indicará cuándo es recomendable depositar los excedentes en el mercado financiero, para obtener rendimientos durante el tiempo en que ocurra la situación de saldos reales superiores al mínimo.

- **Factores Considerados para Establecer la Política**
 - **Pronósticos de Ventas**

Al proyectarse las ventas, y en base al conocimiento previo de las políticas de cobro, la empresa planea los momentos en que se realizarán las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo. Esta información es básica para estimar la disponibilidad de fondos líquidos durante el período.

- **Programación de Compras**

Según los planes de producción, y con base en las solicitudes presentadas por los departamentos administrativos, que proporcionan apoyo logístico a la producción; se elaboran los presupuestos de compras y servicios, analizando elementos como: la periodicidad de las adquisiciones y el momento real en que se harán los desembolsos.

- **Compromisos Financieros**

(Ortiz Gómez, 2005) “Información de las fechas en que deben cancelarse intereses y amortizar capital es determinante para presupuestar necesidades de efectivo y conservar el estatus ante el sector financiero. Para prever erogaciones particulares a las obligaciones crediticias, basta con revisar el plan de pagos y precisar el momento en que deben cancelar.”

- **Necesidad Mínima de Dinero Operativo**

Consulta los probables flujos de fondos de la empresa y la composición de los pasivos en función del vencimiento, este nivel mínimo se calcula con base en los pronósticos de ingresos y egresos, sin planearse la necesidad de considerar fondos adicionales con los cuales garantizar los motivos de especulación, precaución y seguridad.

- **Eficiencia Administrativa**

Tiene que ver con la certeza y confiabilidad de los presupuestos, ya que resultados excesivamente pesimistas conducirán a vacíos en los pronósticos y por ende a la desincronización de los flujos de efectivo.

- **Política Bancaria de Saldos Mínimos**

Mediante esta política el sector bancario le indica a la empresa el nivel mínimo de efectivo que debe mantener en la cuenta corriente para hacer frente a sus obligaciones.

- **Aceleración de Cobranzas vs. Demora de Pagos**

Consulta los probables flujos de fondos de la empresa y la composición de los pasivos en función del vencimiento, este nivel mínimo se calcula con base en los pronósticos de ingresos y egresos, sin planearse la necesidad de considerar fondos adicionales con los cuales garantizar los motivos de especulación, precaución y seguridad.

- **Eficiencia Administrativa**

Tiene que ver con la certeza y confiabilidad de los presupuestos, ya que resultados excesivamente pesimistas conducirán a vacíos en los pronósticos y por ende a la desincronización de los flujos de efectivo.

- **Política Bancaria de Saldos Mínimos**

Mediante esta política el sector bancario le indica a la empresa el nivel mínimo de efectivo que debe mantener en la cuenta corriente para hacer frente a sus obligaciones.

- **Aceleración de Cobranzas vs. Demora de Pagos**

Este enfrentamiento de decisiones conducirá a mejorar o empeorar la posición de liquidez. El aumento de fondos disponibles es producto de una combinación de rápida cobranza y lento pago.

- **Capacidad Financiera para Obtener Préstamos**

(Ortiz Gómez, 2005) “Cuanto más sólida es la posición financiera de una empresa, más factibles serán las posibilidades de conseguir préstamos de emergencia.”

- **Política Financiera de Cartera**

La cartera de crédito de una empresa corresponde a los préstamos otorgados a clientes o terceras personas, esto permite que se constituya un activo valioso para la organización, por tal razón deben implementarse herramientas adecuadas para su administración eficiente.

Factores Considerados para Establecer la Política

La decisión de conceder créditos requiere el análisis de los siguientes factores:

- **Niveles de Liquidez.**

La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, por cuanto la periodicidad de realización de las cuentas mide, en función del tiempo, si se han de presentar cuellos de botella en la tenencia de efectivo, de modo que no se comprometa la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con los recursos líquidos que demanda la labor productiva.

- **Nivel de Incobrabilidad Aceptado.**

(Ortiz Gómez, 2005) “Toda empresa esta propensa a sufrir contratiempos por el impago por parte de sus clientes. Por tal razón puede precisarse en un

momento dado el efecto de incobrabilidad sobre los flujos de fondos de la empresa, para decidir entre políticas crediticias vigentes y las alternativas de cambio que propendan por la disminución porcentual de la incobrabilidad de las ventas a crédito.”

- **Tipos de Productos.**

El tratamiento de crédito a otorgar varía según el tipo y costo de productos, por lo mismo suele aplicarse el criterio de proporcionalidad entre el precio y el plazo: a mayor precio de un producto, mayor plazo para la cancelación.

- **Canal de Comercialización.**

El camino por el que un producto se lleva del fabricante al consumidor es importante en la política crediticia. Si el canal es indirecto (por medio de intermediarios comerciales) se otorgan plazos y descuentos; de lo contrario si la venta es directa, ante el desconocimiento previo del comprador el crédito es riesgoso.

- **Volúmenes de Comercialización por Clientes.**

Facilidades de pago y el tamaño de los descuentos deben ajustarse al volumen de compras.

- **Políticas Crediticias de los Proveedores.**

Para garantizar que las entradas de los fondos líquidos cubran los compromisos del pago es importante que los plazos acordados u otorgados a los compradores sean similares o inferiores a los impuestos por los proveedores.

- **Investigación de Clientes Potenciales**

(Ortiz Gómez, 2005) “Para conceder créditos a clientes es importante evaluar su trayectoria empresarial, organización, capacidad para respaldar las deudas según su situación financiera y valor de los activos que pueden ofrecer como prenda o garantía de los créditos a extenderse.”

- **Características del Crédito de la Competencia.**

En el mundo empresarial es usual que se impongan condiciones de crédito similares por las empresas del sector con el objetivo de mantener una alta posición competitiva, sin embargo si una empresa decide liberalizar el crédito para atraer más clientela, debe estar muy segura del grado de respuesta de las empresas con las que compete, porque se contestan otorgando más facilidades lo único que se lograra una guerra por ganar mercados, la misma que conlleva a la caída de los precios.

Por tales motivos la política crediticia se basa en la determinación de los niveles óptimos de cartera y en la implementación de las condiciones reguladoras de los mismos como periodicidad, despachos máximos o mínimos y descuentos.

- **Determinación del Nivel de Cartera Óptimo.**

El nivel óptimo de cuentas por cobrar de una empresa, debe mantener un equilibrio entre las políticas frágiles (largos plazos) y duras del crédito (pagos en periodos cortos y bajos descuentos), procurando que las políticas atiendan la necesidad de contar con la suficiente liquidez y propicie la captación de clientes.

- **Condiciones del Crédito**

(Ortiz Gómez, 2005) “Las condiciones de crédito corresponden uno de los factores clave que influyen sobre la demanda de productos o servicios de una empresa y está apoyado en los descuentos por pronto pago y en el periodo de pago, ya que mediante descuentos se persigue acelerar la cobranza.”

- **Política Financiera de Inventarios**

(Ortiz Gómez, 2005) “La administración de inventarios es una de las áreas que demanda mayor atención por parte de los directivos ya que se debe establecer el tamaño óptimo de pedidos, niveles óptimos de inventario y el volumen apropiado de producción. La política financiera de inventarios busca alcanzar el equilibrio mediante el establecimiento de políticas, prácticas de compras, niveles de inventarios, decisiones financieras para optimizar el capital invertido en inventarios y los objetivos de la política.”

Compartiendo con el pensar de Alberto Ortiz Gómez los factores considerados para establecer una política eficiente son:

- Capacidad de Bodegaje
- Capacidad de Producción
- Comportamiento Productivo
- Necesidades de Capital
- Pronóstico de Ventas
- Naturaleza de los Insumos
- Riesgos

Mismos que deben son de fundamental evaluación antes de implementar la política.

2.9.2. Formulación de los Planes Estratégico y Tático y de los Programas por Área funcional de la Organización

Luego de identificar las estrategias a ser aplicadas acorde a los objetivos del negocio, y definidas las políticas empresariales que se utilizaran, se prosigue a la formulación de los planes tácticos detallando los programas por áreas que integran la organización.

2.9.2.1 Formulación de Presupuestos

- **Definición de Presupuesto**

(Muñiz Gonzalez, 2009) “Se puede definir al presupuesto como: Una herramienta de planificación que de una forma, determina, integra, y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos, o recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.”

También es considerado como, (Garcia Fronti & Rodriguez, 2006) “La cuantificación de los planes que la empresa tiene a futuro”

En síntesis el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, es decir, la cantidad de dinero que se estima necesaria para hacer frente a ciertos gastos, ayudando así a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización; por lo mismo resulta ser un instrumento indispensable para gerenciar una empresa.

El autor señalado anteriormente, también establece que para el logro de los objetivos propuestos es necesario:

- Realizar una estimación de las ventas futuras

- Verificar si la empresa posee la capacidad de producción necesaria, para poder concretar las ventas establecidas con anterioridad.
 - Estimar la totalidad de los gastos y costos de la empresa.
 - Establecer si se posee la capacidad de financiamiento necesaria, para llevar adelante el plan propuesto.
-
- **Presupuesto y la Planificación Estratégica**

La definición de la misión, visión de la organización, el diagnóstico externo e interno son fases importantes de la planeación estratégica para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, así también son etapas sustanciales para plantear estrategias que resulten ser soluciones para ciertos puntos débiles.

Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización, y a partir de este marco de la planeación estratégica, definir las metas, planes detallados, la presupuestación y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El punto de partida de la planeación estratégica es la definición de la misión y visión de la organización, posteriormente constituye la especificación de los objetivos generales de la empresa y sus áreas, mismos que serán la base de la especificación de los programas de cada área y los proyectos especiales que se desean realizar.

(Muñiz Gonzalez, 2009) “Los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que van a indicar las metas específicas de las áreas, de los equipos, y de las personas. La cuantificación del dinero requerido para acometer las metas se verá reflejada en los presupuestos. Además se necesitara plantear las estrategias que especifican el cómo o las claves para el avance exitoso de todas las partes en procura de los objetivos trazados.”

(Burbano Ruiz, 2006) “Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados para la entidad y cada una de sus áreas”.

- **Clasificación de los Presupuestos**

Compartiendo con el pensar de Jorge Burbano Ruiz, los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

- Según la Flexibilidad.
- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.
- Según el Periodo que Cumplan
- A corto plazo
- A largo plazo

- **De Operación o Económicos**

(Burbano Ruiz, 2006) “Estos toman en consideración la planeación o actividades detalladas para el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas”.

Entre los principales podemos citar:

- Presupuestos de Ventas
- Presupuestos de Producción
- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de Costo-Producción
- Presupuesto de Flujo de Efectivo
- Presupuesto Maestro

- **Financieros**

(Burbano Ruiz, 2006) “Este tipo de presupuestos incluyen los rubros y partidas que inciden en el balance.

Existen dos tipos:

- El de Caja o Tesorería
- El de Capital o Erogaciones Capitalizables”

- **Según el Sector de la Economía en el cual se utilizan**

- Presupuestos del Sector Publico
- Presupuestos del Sector Privado.

- **Etapas de la Preparación del Presupuesto**

(Burbano Ruiz, 2006) “Ciertas etapas necesarias para poder iniciar el proceso presupuestario y para que este pueda realizarse con éxito en tiempo forma y contenido, se debe considerar las siguientes etapas:

- **Pre-Iniciación.-** esta etapa parte del análisis interno y del entorno de la organización, obtención de los objetivos a conseguir y la realización del informe de los objetivos cuantificados a plasmar en el presupuesto.
- **Elaboración de los Presupuestos Operativos.-** Corresponde a la elaboración de los diferentes presupuestos que dan como resultado el presupuesto final y los estados financieros provisionales. Los presupuestos más importantes son los de ventas y de producción.
- **Negociación de los Presupuestos.-** La negociación de los diferentes presupuestos se produce entre los responsables y la dirección, examinando la autonomía que poseen los diferentes responsables para su ejecución y negociarlo para su aprobación.

- **Obtención de Presupuestos.-** Es la obtención del primer presupuesto provisional, es el resultado de la realización de la negociación.
- **Aprobación de los Presupuestos.-** Una vez aprobado el presupuesto general de la empresa debe ser comunicada por parte del coordinador del presupuesto a los responsables implicados antes que finalice el ejercicio en curso, ya que es imprescindible que lo obtengan con la suficiente antelación para empezar actuar.
- **Seguimiento y Control.-** servirá como herramienta fundamental para que la dirección pueda seguir su evolución respecto a la realidad conseguida.
- **Actualización del Presupuesto.-** de existir factores y sucesos que impidan cumplir con el logro de los objetivos trazados, se deben realizar revisiones al presupuesto, las cuales deben quedar justificada y documentadas para que sirvan en el futuro de punto de referencia y como consulta para los diferentes responsables.”

2.9.2.2. Planeación Financiera de Corto Plazo

1. Presupuesto De Egresos

- El presupuesto de egresos está integrado por:
- Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras.
- Presupuesto de costo de distribución y administración (incluye los presupuestos de gastos de venta y gastos de administración).
- Presupuesto de impuesto sobre la renta.
- Presupuesto de aplicación de utilidades.
- Presupuesto de otros egresos.
- Presupuesto de inversiones a más de un año.

2. Presupuesto de Ingresos

El cómputo anticipado de los ingresos es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones. El presupuesto de ingresos está formado por el presupuesto de ventas y el presupuesto de otros ingresos.

3. Presupuesto de Ventas

En el pasado, las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad de los vendedores. Hoy, las técnicas aplicadas en la administración por la gama integral de la mercadotecnia dan lugar a especulaciones más o menos precisas en los resultados; tan es así, que para determinar el presupuesto de ventas se han encontrado diversos métodos que sirven para pronosticarlas de forma muy acertada.

4. Presupuesto de otros Ingresos

Se refiere a ingresos propios y ajenos que no son los normales que tiene una entidad, por ejemplo: Préstamos y operaciones financieras en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, des habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecas y aumentos de capital por entregas en efectivo, entre otros. Este presupuesto está integrado por los presupuestos de inventarios y de producción, el costo de producción y las compras.

5. Presupuesto Financiero

Es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, los pasivos y el capital. Su objetivo se resume en dos factores: liquidez y rentabilidad.

- Composición de la estructura financiera.

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.
- Cuentas por cobrar a clientes.
- Inversiones permanentes.
- Deudas a corto y largo plazos.
- Cuentas por pagar a proveedores.
- Gastos e impuestos por pagar.
- Capital social y utilidades retenidas.

2.9.2.3. Planeación Financiera A Largo Plazo

- **Presupuesto a largo plazo**

Este documento refleja el nivel de operaciones y acciones que por lo general abarca un periodo de uno a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados.

- **Objetivos de la planeación a largo plazo**

Los objetivos que la empresa persigue con la planeación a largo plazo son: a) proporcionar una imagen de lo que será la empresa, b) mantener un curso sostenido de acción, c) permitir la toma de decisiones, d) evaluar el factor humano clave, e) facilitar los financiamientos futuros, f) lograr el desarrollo técnico en todos los campos, y g) evaluar el futuro de la empresa.

- **El plan a largo plazo**

La planeación a largo plazo involucra dos partes:

1. La primera se forma con el análisis de la situación mundial, la fijación de los objetivos de negocio, el crecimiento de las ventas precisando en qué

artículo, qué área, qué volumen, etc., la inversión de activos en general, el análisis de la estructura financiera, la distribución de las utilidades y, por último, tener en cuenta el estatus inicial y final de la empresa con la finalidad de medir en forma efectiva el cumplimiento de los propósitos.

2. La segunda parte se fundamenta en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados del plan a largo plazo, donde se involucren los aspectos del mercado, las ventas, los recursos futuros, los recursos humanos, la ubicación de las instalaciones, las consideraciones de los problemas cotidianos, etcétera.

- **Síntesis financiera de la planeación**

La información financiera debe sintetizarse para procurar una lectura, interpretación y análisis dinámicos para las personas interesadas; por ello, los cuadros que suelen usarse son los siguientes:

- Revisión histórica de resultados del año actual y de los cinco años anteriores.
- Resumen de resultados de objetivos del año actual y de los cinco años futuros.
- Contribución marginal por línea de productos del año en curso y de los cinco años futuros.

2.9.3. Costo De Capital

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado. Hay que considerar que este costo también es la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras. Por ello, el administrador de las finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para

tomar las decisiones sobre las inversiones que más le convengan a la organización.

2.9.4. Factores fundamentales del costo de capital

- El grado de riesgo comercial y financiero.
- Costo de acciones preferentes. El costo de las acciones preferentes se encuentra al dividir el dividendo anual de la acción preferente entre el producto neto de la venta de la acción preferente.
- Costo de acciones comunes. El valor del costo de las acciones comunes es un poco complicado de calcular, ya que su valor se basa en el valor presente de todos los dividendos futuros que se vayan a pagar sobre cada acción.
- Costo de las utilidades retenidas. El costo de las utilidades retenidas está íntimamente ligado con el costo de las acciones comunes, ya que si no se retuvieran utilidades, éstas se pagarían a los accionistas comunes en forma de dividendos.

2.9.5. Ponderaciones históricas

El uso de las ponderaciones históricas para calcular el costo promedio de capital es muy común, ya que se basan en la suposición de que la composición existente de fondos, o sea, su estructura de capital, es óptima y en consecuencia se debe sostener en el futuro.

2.9.6. Ponderaciones marginales

La utilización de ponderaciones marginales implica la ponderación de costos específicos de diferentes tipos de financiamiento por el porcentaje de financiamiento total que se espera conseguir con cada método de las ponderaciones históricas. El empleo de ponderaciones marginales se refiere sobre todo a los montos reales de cada tipo de financiamiento que se utiliza.

2.9.7. Análisis de sensibilidad y riesgo

Llegado a este punto de encontrar un VAN negativo, podría realizarse un análisis de la sensibilidad y del riesgo con el propósito de medir la variación de los resultados del VAM y de la TIR al variar de manera aislada algunas de las variables del sistema, como pueden ser:

- a) El precio de venta de las habitaciones.
- b) Las cantidades de habitaciones vendidas.
- c) Los costos fijos y los variables.
- d) El tiempo para poner a punto el hotel y comenzar operaciones,
- e) La duración económica de la inversión (horizonte de planeación tomando en cuenta no sólo la depreciación de los activos fijos, sino su obsolescencia debido a los cambios tecnológicos).

2.9.8. Punto de Equilibrio

(Perdomo Moreno, 2000) “Se dice que una empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni ganancias, ni pérdidas. Es decir cuando el beneficio es igual a cero. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas/organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades, de las que arroja el punto de equilibrio, tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.”

2.9.9. Razones Financieras

(Ortega Castro, 2008) “Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras,

ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. A continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una.”

2.9.10. Estados Pro-forma

(Ortega Castro, 2008) “Los estados pro forma se proyectan en forma financiera. Es normal que los datos se pronostiquen con un año de anticipación. Los estados de ingresos proforma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance pro forma muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.”

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1. Direccionamiento estratégico

3.1.1. Descripción de la Empresa MULTISA.

3.1.1.1. Reseña histórica

(CORPORACIÓN MULTISA, 2010) “MULTISA inició hace 23 años con la transportación y comercialización de legumbres y morochillo en las provincias de los Ríos y Cotopaxi respectivamente. Con la experiencia adquirida durante los primeros 12 años el Sr. Hugo Salazar y la Sra. Mariana Guanoluisa tuvieron la visión de crear un mini comisariato.

1988: Deciden comprar un terreno y construir una casa de 140m² en el Recinto la Catorce Provincia de Los Ríos para dedicarse a comercializar legumbre los días viernes, sábado y domingo, al retorno de ésta provincia compraban morochillo (Maíz de costa) y frutas tropicales para comercializar en Latacunga provincia de Cotopaxi los días martes, jueves.

1993: Salvado de una quiebra eminente por consecuencia del mal estado de la Mula Ford 9000 y repentinos accidentes, decidieron cambiar por una Mula Mercedes Benz 2632, esta decisión es fundamental para el futuro.

1994: Con proyectos de expansión decidieron construir un tendal para secar Morochillo dando éxito de comercialización en los mercados Cotopaxi y

Tungurahua, sin embargo mientras estaba un negocio floreciendo, el negocio de legumbres y frutas no daba la rentabilidad esperada.

1996: Empezaron con una Distribuidora de 80 m² de Balanceado y materia prima para balanceado en la ciudad de Latacunga, comercializando marcas reconocidas como: pronaca, equinoccial, grupo oro, y productos como: maíz de costa, polvillo, arrocillo, frutas de la costa, entre otros. A final de éste año se comenzó con una tienda de abarrotes.

1997: Pasaron 13 años llenos de aciertos y desaciertos en la vida personal y comercial, hasta que decidieron radicarse definitivamente en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, es así que en éste año adquirieron un terreno aledaño de 260m² llegando a sumar un total de 350m², constituyéndose así, en una tienda que ofrece productos de consumo masivo y materia prima para balanceado al por mayor y menor, mejorando servicio y variedad de productos.

2001: El incremento de ventas y la falta de control de mercadería conllevan a adquirir un software con módulos de compras, ventas y financiero. En el mismo año se incorpora maquinaria como: molinos para la transformación de morochillo en grano a morochillo partido y mezcladora para hacer balanceado.

2005: Se actualiza el sistema informático (Fénix), ofreciendo mejores ventajas para la toma de decisiones, al igual, se mejora el parque automotriz invirtiendo en vehículos para carga pesada (Tráiler Mercedes Benz 26-40).

2007: Se remodela el supermercado mayorista para brindar mejor atención y variedad de productos, teniendo un incremento en ventas del 20%, todo esto con el concepto de mejora continua.

2009: A inicio de este año se divide la empresa en 3 partes:

- MULTISA Supermercado Mayorista
- MULTISA Centro de Acopio y Distribución (MULTISA CAD) creado exclusivamente para comercializar a todas las tiendas de la región sierra del país como también a las pequeñas y medianas empresas.
- MULTISA Centro Agrícola Se encarga de producir balanceado de cerdo y pollo, además de la transformación de morochillo en grano a morochillo partido, además a la cría de aves y cerdos.”

2012: En este año se cancela la línea de negocio Multisa Centro Agrícola por la falta de personal técnico especializado y además porque para la empresa representaba costos elevados de producción. También se adquiere el programa Fénix Expertis a fin de unificar la contabilidad del Supermercado con el Centro de acopio y distribución.

2013: Se implementa el departamento de Talento Humano a fin de disminuir las falencias en la contratación de los colaboradores y con el afán de mejorar la gestión de la empresa.

3.1.1.2. Localización de la empresa

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

MULTISA Centro de Acopio y Distribución se encuentra ubicado en:

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Región: Sierra

Cantón: Latacunga

Dirección: Panamericana norte junto al mercado mayorista.

MULTISA Supermercado se encuentra ubicado en:

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Región: Sierra

Cantón: Latacunga

Dirección: Av. 5 de junio 3-42 y Marco Aurelio Subía (Sector la Estación)

Esta localización se sustenta por las siguientes razones:

- Por encontrarse el establecimiento matriz junto al Mercado Mayorista que es lugar donde acuden la mayoría de habitantes cotopaxenses.
- Por la accesibilidad que tiene; las sucursales están ubicadas en las afueras de la ciudad y esto facilita el transporte de personas.
- Por encontrarse en una zona descongestionada de tráfico vehicular.
- Disponibilidad de recursos básicos.
- Aspectos suficientes para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

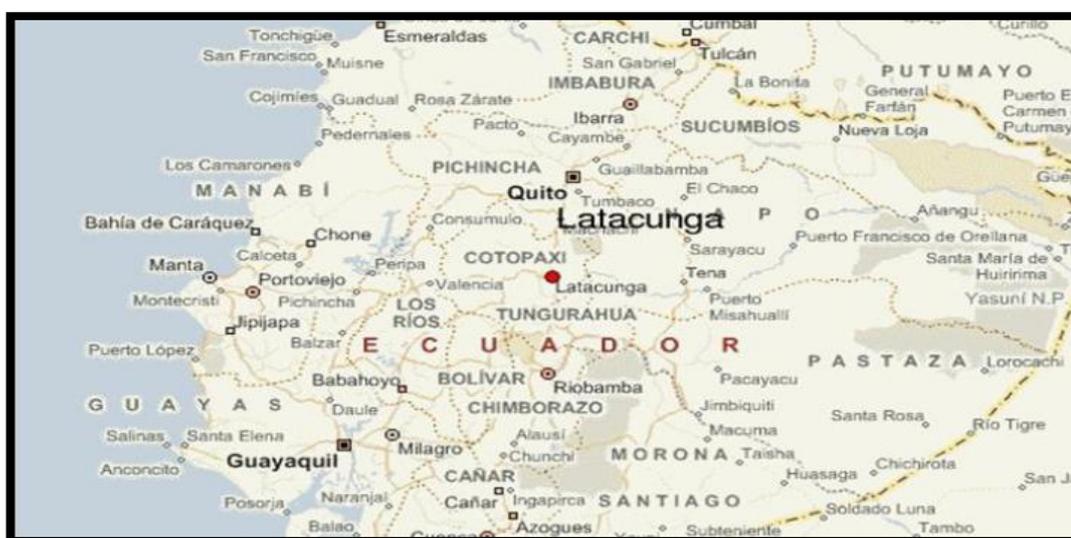


Gráfico 3. 1. Mapa de Macro localización

Fuente: Google Maps



Gráfico 3. 2. Mapa de Micro localización

Fuente: Google Maps

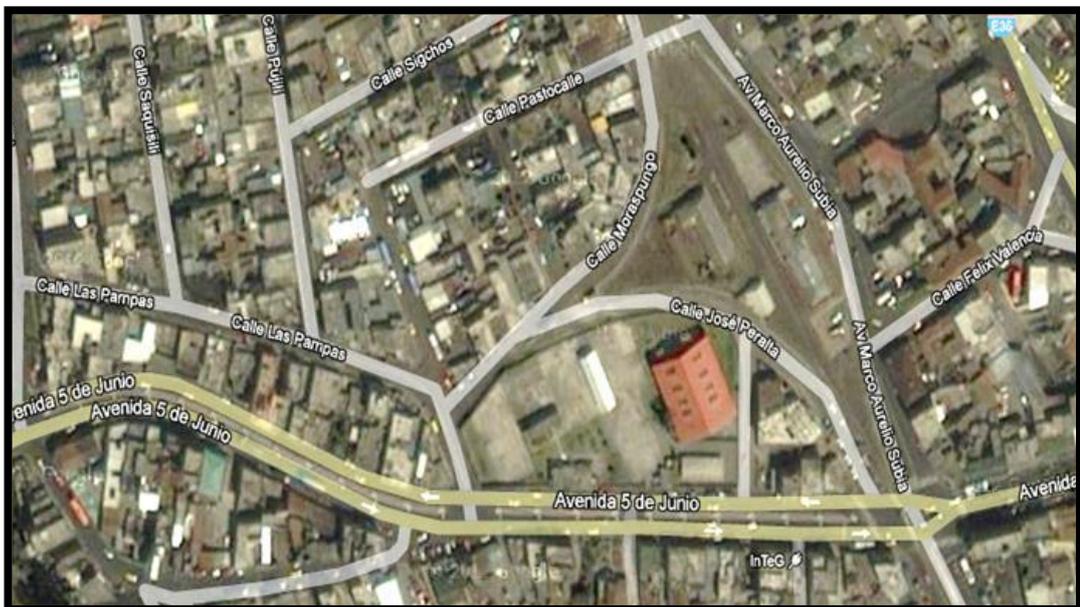


Gráfico 3. 3. Mapa de Micro localización

Fuente: Google Maps

3.1.2. Marco filosófico

3.1.2.1. Misión

(CORPORACIÓN MULTISA, 2010) “Nuestra misión es ofrecer productos de consumo masivo y productos agrícolas al por mayor y menor, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes con cordialidad, ética, honestidad, respeto y responsabilidad”

3.1.2.2. Visión

(CORPORACIÓN MULTISA, 2010) “Ser la mejor empresa de la Región Centro del País en la comercialización de productos de consumo masivo y materia prima para balanceado, con calidad, puntualidad, contando con personal comprometido, capacitado y motivado, en beneficio de sus clientes”

3.1.2.3. Objetivos Central

(CORPORACIÓN MULTISA, 2010) “Comercializar productos de consumo masivo y materia prima para balanceado a precio justo y peso exacto, con los mejores estándares de calidad, para satisfacer plenamente la demanda de nuestros clientes.”

Valores Corporativos

(Yáñez Zapata, 2014) “Estos son los valores con lo que actualmente la empresa desarrolla sus actividades, Cada uno cuenta con el significado que tiene para la empresa los mismos.

- **Amor al trabajo**

Es identificarse con nuestro trabajo, sentir pasión por éste y disfrutarlo.

- **Concentración**

Dedicar el tiempo de trabajo a realizar actividades específicamente de la empresa.

- **Voluntad**

Tener el compromiso de realizar las actividades.

- **Puntualidad**

Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, a la hora de realizar entregas de los pedidos.

- **Buen carácter**

Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de MULTISA.

- **Responsabilidad**

Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

- **Honradez**

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

- **Políticas**

Las políticas de la empresa MULTISA se encuentran detalladas en un reglamento interno de la entidad, por lo mismo se da a conocer dicho documento a continuación.”

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN

(Yáñez Zapata, 2014) “**OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES**

Son obligaciones y prohibiciones del trabajador:

Obligaciones de los trabajadores: Son obligaciones de los trabajadores de la empresa sean estables o a prueba:

1) Ingresar a la jornada de trabajo a la hora exacta. (Administrativos)

a. Horario de trabajo.

Lunes a Viernes 8: 00 a 12:00 14: 00 a 18:00

Sábado 8:00 a 12:00

b. Horario rotativo de acuerdo a las políticas de la empresa, cumpliendo las cuarenta horas que establece la ley, más las horas extras o suplementarias con respectivo reconocimiento legal.

Cumplir en sus funciones los valores y principios de:

c. Amor al trabajo

d. Concentración

e. Voluntad

f. Puntualidad

g. Buen carácter

h. Responsabilidad

i. Honradez

- 2) Preservar y cuidar el lugar de trabajo, equipo de cómputo y suministros de oficina.
- 3) Demostrar: Respeto, Lealtad y Obediencia al Gerente y Jefe de Área.
- 4) Mantener la solidaridad, respeto y amistad entre compañeros
- 5) Trabajar en equipo cuando la situación amerite.
- 6) Asistir a los cursos de evaluación, motivación y capacitación
- 7) No abandonar el trabajo en horas laborables
- 8) El arreglo, aseo de oficina y control del equipo de cómputo y suministros se realizaran después de las horas laborables.
- 9) Para los permisos informar la hora de entrada y salida al encargado/a y firmar en el registro.
- 10) Los Jefes de Área deben elaborar planes de trabajo personales.
- 11) Los Jefes de Área deben elaborar proyectos y planes de trabajo con cada uno de los asistentes y miembros de trabajo.
- 12) Controlar y exigir el cumplimiento de las funciones encomendadas.
- 13) Capacitar y conocer todas las funciones y movimientos de las distintas áreas de la empresa.
- 14) Los jefes de las áreas deben asistir a las reuniones de la Junta de los miembros.
- 15) Los jefes de las áreas deben elaborar informes para las reuniones de la Junta.
- 16) Cumplir a cabalidad las funciones encomendadas
- 17) Cuidar sus uniformes

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

- 1) A percibir el sueldo convenido.
- 2) A la afiliación inmediata al Instituto de Seguridad Social IESS.
- 3) A percibir los beneficios sociales tales como: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones y utilidades.
- 4) A vacaciones en los días festivos

- 5) A recibir cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 6) A vacaciones en días festivos.
- 7) Al buen trato y consideración por parte de sus Superiores y Compañeros de trabajo.
- 8) Recibir cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 9) A solicitar audiencia para dialogo en caso de que las circunstancia amerite en Gerencia.

SANCIONES

Toda sanción al personal será comunicada a través de MEMORÁNDUMS, los mismos que serán presentados en la Inspección de Trabajo cuando las circunstancia ameriten.

- 1) Por la falta de respeto, lealtad y obediencia a sus superiores
- 2) Por la falta de voluntad y concentración en el trabajo
- 3) Por no acatar y discutir las órdenes
- 4) Por abandonar el trabajo en horas laborables sin permiso
- 5) Por no asistir a los cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 6) Por atrasos al ingreso del trabajo
- 7) Por la falta en cualquiera de sus deberes se sancionará con el 5% de la bonificación del fin de mes o de la cuarta parte de la jornada mensual y si hay reincidencia con el 10%
- 8) Los atrasos al ingreso de trabajo, serán sancionados, triplicando ese tiempo y será descontado de las horas suplementarias o de la jornada de trabajo
Ejemplo: si se atrasa 5 minutos será descontado 15 minutos.
- 9) Por la falta en las horas convenidas se hará ajustes y será descontado en el pago.
- 10) Por destruir sus uniformes o suministros serán reintegrados, descontando su valor
- 11) Por la falta a sus supervisores u otras faltas graves, sanción máxima Despido o Liquidación según la Ley.”

Comentario

El reglamento interno de MULTISA, está actualizado, vigente y siendo aplicado; este documento es de vital importancia para regular el desempeño productivo de los colaboradores dentro de la organización que permitan alcanzar los objetivos y metas empresariales, hay que mencionar que al momento existen falencias pero que a través del área administrativa se pretende corregir como es el caso; de faltas, atrasos e irrespeto hacia sus jefes inmediatos y hacia la empresa; por lo que es necesario enfocarse en estos aspectos de vital importancia, sin embargo a través de las sanciones que se mencionan en el reglamento se ha logrado disminuir estas dificultades, por lo cual es necesario la correcta aplicación de este documento en el desarrollo de las actividades de la empresa.

3.1.3. Marco Legal

(Mayorga, 1999) “La sociedad civil se concibe como el espacio de vida social organizada que es voluntariamente autogenerada, independiente, autónoma del estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas. Involucra a ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiar información alcanzando objetivos comunes.”

Para proceder a la Constitución de una Sociedad Civil:

- Que haya dos socios como mínimo.
- Que el objeto social sea lícito.
- Que se exhiba la aportación de los socios en dinero, trabajo o bienes que implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que se pacte otra cosa.
- Contrato por escrito e inscrito en el Registro de Sociedades Civiles.

La razón social:

(CÓDIGO CIVIL, 2013) "Después de la razón social, se agregarán estas palabras: Sociedad Civil".

Las obligaciones de la Sociedad Civil:

(CÓDIGO CIVIL, 2013) "Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administren; los demás socios, salvo convenio en contrario, solo estarán obligados con su aportación".

La responsabilidad subsidiaria:

Significa que para exigir responsabilidad a los socios en lo individual, se deberá haberle exigido antes a la persona moral, es decir, primeramente deben haberse liquidado los bienes de la sociedad y posteriormente deben ser ejecutados para el pago de las obligaciones los bienes particulares de los socios.

La responsabilidad ilimitada:

Significa que los socios responden con todos sus bienes personales del pago de las deudas y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

La responsabilidad solidaria:

Significa que los acreedores de la sociedad pueden requerir al cumplimiento de las obligaciones de la sociedad a cualquiera de los socios siendo individualmente responsables.

Existen dos tipos de socios:

- Los socios capitalistas
- Los socios industriales.

Los socios capitalistas serán los que aporten su capital.

Los socios industriales serán los que aporten su trabajo.

La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil bajo el nombre comercial de **“MULTISA” CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN SOCIEDAD CIVIL** se constituyó legalmente el 25 de febrero del 2009, con un capital social de diez mil dólares (USD. 10.000) de los Estados Unidos de Norte América y está dividida en diez mil (10.000) acciones ordinarias y nominativas de un valor de un dólar cada una; que los socios aportan en numerario en dinero en efectivo, a la fecha de constitución.

Se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con el RUC. 0591718215001, actualmente su representante legal es el Sr. Cristian Santiago Salazar Guanoluisa; empresa que se encuentra obligada a llevar contabilidad por tratarse de un contribuyente especial.

La empresa tiene como objeto social la comercialización y distribución a nivel nacional de alimentos y productos de consumo masivo en estado natural o industrializado, así como también alimentos y productos de consumo animal en estado natural o industrializado.

Ámbito de Acción

La empresa MULTISA posee un ámbito de acción muy amplio, pueden dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos, sin embargo, MULTISA Centro de Acopio y Distribución se enfoca preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está

pulverizada entre pequeños distribuidores, así como también MULTISA Supermercado atienden el comercio al menudeo.

La empresa MULTISA se ubica en la distribución de productos alimenticios, de limpieza personal y del hogar. Sus clientes usuales del grupo son: el consumidor final, pequeños comerciantes de abarrotes, aunque también llegan a atender a centros comerciales.

Las características de un buen producto y servicio del grupo MULTISA son:

- Personal Capacitado
- Visita permanente a sus clientes
- Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y oportunidad
- Comercialización de las marcas líderes

En la actualidad MULTISA distribuye sus productos a las mayorías de cantones y parroquias rurales de la provincia de Cotopaxi.

3.2. Análisis situacional externo

Para determinar los factores del Macro Ambiente y del Micro Ambiente se realiza un análisis que permita identificar las oportunidades y las amenazas. Entendiéndose por oportunidades aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Por otro lado las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos que no contribuirán al crecimiento de la empresa.

3.2.1. Influencias macro ambientales

Con la finalidad de determinar cómo se encuentra en el mercado la comercialización y distribución a nivel nacional e internacional de alimentos y productos de consumo masivo en estado natural o industrializado en el Ecuador; se deberá realizar un análisis minucioso de los factores que influyen de forma directa e indirecta en las operaciones de la empresa. Por tal razón se analizan los factores PEST (Político-Legal, Económico, Socio-Cultural, y Tecnológico).

3.2.1.1. Factor político- legal

POLÍTICO

El estado con las leyes que establece pone ciertas limitaciones a la existencia de negocios que se dedican a actividades ilícitas, a más de ello decretan leyes con las cuales muchas organizaciones no se encuentran conformes sobre todo las empresas familiares que son las más vulnerables a los vaivenes políticos, en este ámbito la política se ha convertido en un eje fundamental del país a través del Gobierno del Eco. Rafael Correa, debido a las aspiraciones de reformar los regímenes productivos y distributivos con el objeto de buscar un mayor protagonismo del sector público, y una distribución más equitativa del producto, un ejemplo de esto es el cambio de la matriz productiva, con ello el gobierno a través de los diferentes ministerios trajo consigo varias reformas como se menciona en el primer Suplemento del Registro Oficial N. 134, del 29 de noviembre del 2013, el Ministerio de Salud Pública mediante Acuerdo número 4522, expide el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, cuyo objeto es regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano el cual incluye un sistema gráfico que advierte mediante colores (rojo, amarillo y verde) la concentración que en cada alimento exista

respecto a azúcar, grasas y sal, debiendo aparecer en el mercado a partir del 29 de mayo de 2014.

La base legal para la implementación del reglamento sanitario de etiquetado de Salud Pública se sustenta en: Constitución de la República del Ecuador Art. 13, derecho a la alimentación saludable; Constitución de la República del Ecuador Art. 52 Derecho a disponer de bienes y servicios de calidad y con información precisa; Art. 361, el Estado a través de la autoridad sanitaria nacional, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud; Ley Orgánica de Salud Art. 151, los alimentos genéticamente modificados deben incluir obligatoriamente, en forma visible y comprensible sus etiquetas; Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Art. 4, derecho a la información adecuada, veraz, sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado; Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, alienta a que la empresa privada “Adopte prácticas responsables, en particular con la comercialización de alimentos con alto contenido de grasas, azúcares o sal, Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022, Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados que faculta sobre los “Bienes y Servicios Controlados”.

(Yáñez Zapata, 2014) "La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ente adscrito a la presidencia de Gobierno y encargado del establecimiento de los objetivos y las políticas nacionales, tanto de las económicas como de carácter general también juega un papel fundamental en el entorno en el cual se encuentra posesionada la empresa MULTISA. Para ello este organismo ha diseñado, el llamando Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 (denominado, en este periodo, “Plan Nacional para el Buen Vivir”), con el que se pretende configurar la directrices esenciales que debe seguir la administración ecuatoriana en las políticas de gestión y de inversión pública para dicho periodo. El plan cuenta con 12 objetivos, entre los que destaca el mejoramiento de la calidad de vida de la población, garantizar la vigencia de los derechos y la justicia, establecer un sistema económico

social, solidario y sostenible, así como garantizar el acceso a la participación pública y política.”

Es muy importante mencionar que en Ecuador fue aprobada la ley regulatoria y de control de poder del mercado más conocida como Ley Antimonopolio el 11 de octubre del 2011 impulsada por el Eco. Rafael Correa, según registro oficial N° 555. Esta ley fue creada con el propósito de regular a los monopolios y la concentración de la actividad económica del mercado, dentro del ámbito de los supermercados en esta ley se mencionan los siguientes puntos específicos, Barreras De Entrada (Art. 8, No. 1) evita que un grupo de supermercados o comercializadores presionan a sus proveedores para no vender a un nuevo competidor para impedir su entrada, restringir niveles de producción y extracción del excedente del consumidor (Art. 8, No. 2) evita bajar la producción u ocultar producto para sacar provecho de la especulación de precios (azúcar, arroz), discriminación de precios (Art. 8, No. 6) evita que una empresa venda el mismo producto a precios diferentes a distintos distribuidores/consumidores de manera injustificada, acuerdos de reparto (Art. 10, No. 3) evitar acuerdos en la repartición geográfica del mercado de proveedores, distribuidores o clientes. Por lo anterior se expide el ‘Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores’, expedido por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, los operadores económicos que tienen que cumplir este manual son los supermercados, comisariatos, mega mercados, hipermercados, tiendas grandes, bodegas, distribuidores, fabricantes, importadores y proveedores en general que comercializan nueve categorías de bienes de consumo: alimentos, bebidas, productos de higiene y cuidado personal, de limpieza del hogar, confitería, frutas, legumbres, carnes/pollos y mariscos congelados. El manual establece que los supermercados y proveedores regularán sus relaciones comerciales mediante contratos de provisión.

LEGAL

Dentro del ámbito legal, la empresa cumple con Entidades Públicas como son:

Servicio de Rentas Internas (SRI).- (SRI, 2013) “El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”

Análisis

MULTISA al ser una sociedad civil, no se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, sin embargo está inscrita en el RUC, dándole la obligación y facultad de emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI como son (facturas, notas de crédito, notas de débito, retenciones, liquidaciones de compras y guías de remisión), por las transacciones que efectúa presenta declaraciones mensuales de impuestos de acuerdo a su actividad económica. MULTISA lleva Contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público externo legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos. La empresa anualmente realiza declaraciones del impuesto a la renta, en el 2012 su impuesto a la renta causado fue de \$66.394,22 dólares, en el 2013 se realizó la declaración del impuesto a la renta sin embargo no se pagó tal impuesto por derecho a crédito tributario.

Ministerio de Relaciones Laborales

(Trabajo, 2012) “Tiene como fin ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.”

Análisis

El área de Talento Humano en MULTISA, es manejado exclusivamente por el Jefe de este departamento, debido a las falencias en la contratación de los colaboradores hace un año exactamente se incorporó a la empresa una persona quien se encarga de realizar todo lo relacionado con el personal de la empresa, a partir de ello la empresa se vinculó aún más con sus trabajadores y por ende con las disposiciones que emite el ministerio a fin de cumplir con los derechos de cada trabajador.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

(IESS, 2001) “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social, donde velar por los derechos del trabajador es parte imprescindible de su labor.

Las obligaciones que cumple MULTISA con sus colaboradores según la ley son:

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliación al trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Buen trato a los trabajadores
- Sueldo básico que se debe pagar es de \$340.00 (SBU 2014).
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.”

Análisis

MULTISA a partir de la contratación de personal de Talento Humano, normalizo las obligaciones con el IESS y con sus trabajadores, en el 2012 la empresa no cumplía con la afiliación al trabajador a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba, debido a que existía un rango alto de inestabilidad laboral, lo cual la obliga a afiliar a sus trabajadores una vez transcurrido un mes de trabajo estable. Actualmente los 73 colaboradores de la empresa están afiliados al IESS desde el primer día de trabajo, sin embargo el pago de horas extras y el plan de incentivos para los mismos no está bien formalizado.

Ley de Defensa del Consumidor.- Debido a que MULTISA es una empresa distribuidora de productos a consumidores finales, es de suma importancia esta Ley, puesto que es la empresa quien se enfrenta a los posibles problemas que pudiesen tener los consumidores con los productos y quien da trámite a sus conflictos y servir como intermediarios entre consumidor y proveedor y resolver cualquier inconveniente.

Análisis

La ley regula todo aquello que se mide como es la cantidad, calidad y el precio de los productos MULTISA tiene la obligación en el presente y a futuro

cumplir con este requerimiento, la empresa debe garantizar confianza en sus clientes y así evitar sanciones económicas establecidas por la ley.

ARCOSA- Ministerio de Salud

(Pública, 2014) “Organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, entre otros., fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados.”

Análisis

De acuerdo al nuevo Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano MULTISA se ve obligada a regular la compra de mercancías que cumpla con los requerimientos de dicho reglamento, por lo cual hasta noviembre debe constar en todas las perchas del supermercado productos con el etiquetado vigente actualmente, esto representa una amenaza para la empresa ya que si no se cumple hasta la fecha establecida podría incurrir en sanciones.

3.2.1.2. Factor económico

La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, sin embargo los empresarios de las PYMES se ven afectados por los cambios que se producen en la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el

aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas. Por tal motivo se debe realizar un análisis de los factores económicos que influyen en el tratamiento de las actividades de la empresa MULTISA. A continuación se analizarán los diferentes factores económicos que afectan al desarrollo del mismo:

TASA DE INTERÉS ACTIVA

(Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2009) “Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.”

Tabla 3. 1.

Tasa de Interés Activa por sectores

Tasas de Interés			
ABRIL 2014			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% Anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

ANÁLISIS

La tasa de interés activa efectiva referencial se encuentra en un valor porcentual constante del 8,17% desde Noviembre del 2012 hasta abril del

2014, mientras que la tasa de interés activa efectiva máxima presenta un valor porcentual del 9,33% para el producto corporativo, por tal razón MULTISA debe tomar en cuenta este porcentaje si adquiriera la opción de crédito en cualquier entidad financiera. En la actualidad la empresa está consolidada con su capital y créditos financieros

TASA PASIVA

(Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2013) “Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen”

Tabla 3. 2.

Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

ANÁLISIS

La tasa de interés pasiva presenta un porcentaje constante de 4,53% desde Noviembre del 2012 hasta abril del 2014. A pesar que en el mes de

octubre presenta un incremento al 5,08 % los bancos no representan una gran inversión para la población porque el interés que se obtiene por la inversión no es atractiva para los inversionistas, es por esta razón que la población prefiere hacer otro tipo de inversión que no sea bancaria. La tasa de interés pasiva permite observar el costo de oportunidad que uno tiene, es decir nos permite escoger la mejor inversión que se puede presentarse en un momento dado.

MULTISA, debido a que las tasas de interés no son atractivas, durante los tres últimos años no ha realizado ningún tipo de inversión bancaria, por tal razón ellos poseen la política de reinvertir todas las utilidades en la empresa para aumentar comercialización e incrementar su rentabilidad.

INFLACIÓN

(Banco Central del Ecuador, 2013) “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC), 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.”

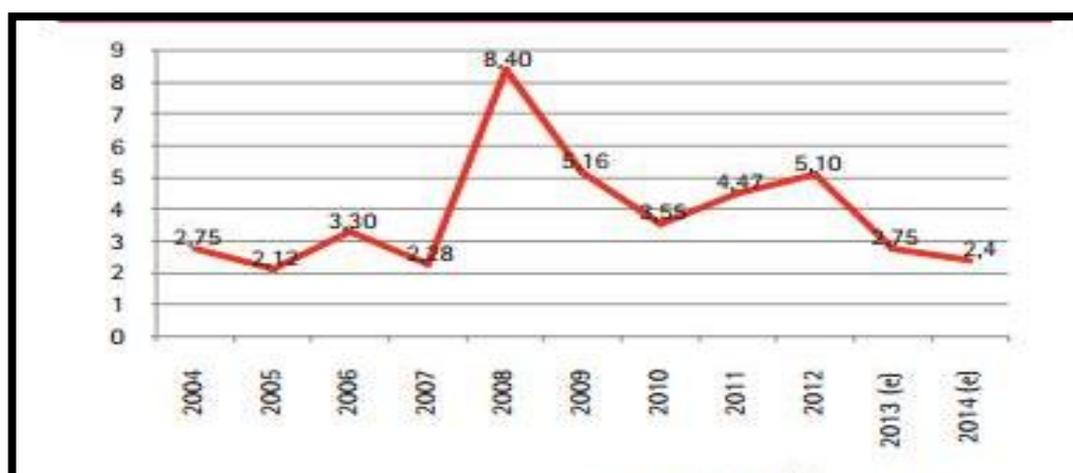


Gráfico 3. 4. Evolución de la inflación Acumulada

Fuente: Revista EKOS

ANÁLISIS

El impacto de esta variable macroeconómica sobre el poder adquisitivo se ha sentido en todos los hogares. En efecto, abril del 2008 registró la inflación mensual más alta de los últimos cuatro años y la inflación anual acumulada está en 8.40 %, el cual, a su vez produjo la mayor reducción mensual del salario real para el mismo periodo.

En los últimos años hemos tenido una inflación menor es así que en el año 2013 nos presenta un porcentaje de 2.75% y se prevé para el año 2014 un porcentaje del 2.4% de inflación acumulada.

Para la empresa, la inflación representa un factor importante al momento de establecer el margen de ventas que se pretenda alcanzar al final del período.

En los últimos dos años el valor porcentual de inflación ha disminuido lo que provoca en el cliente adquirir una mayor cantidad de productos que oferta MULTISA, es importante mencionar que la inflación plantea algunos cambios en la administración, sobretodo en la fijación de precios y en el control de costos.

TASA DE DESEMPLEO

(Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2013) “Es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados y la población económicamente activa (PEA)”

Tabla 3. 3.

Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

ANÁLISIS

Se puede apreciar en las estadísticas del BCE, que el desempleo en los últimos meses ha ido creciendo a un 5,71%, sin embargo es necesario tomar en cuenta que en comparación con el año 2009, el cual nos presenta un porcentaje del 9,06% es muy considerable la baja que el desempleo ha logrado, esto beneficia al país en el ámbito económico porque está incentivando la producción.

El crecimiento de la empresa MULTISA, ha sido parte fundamental de esta disminución porcentual del desempleo en el Ecuador. Su incremento en actividades tales como: ventas, facturación, compras y bodegas ha incentivado la creación de nuevas plazas de trabajo; que pasaron de 40 trabajadores en el 2011 a 70 trabajadores en el 2014.

PIB

(EKOS, 2014) “El PIB “es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, se lo considera como un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción.”

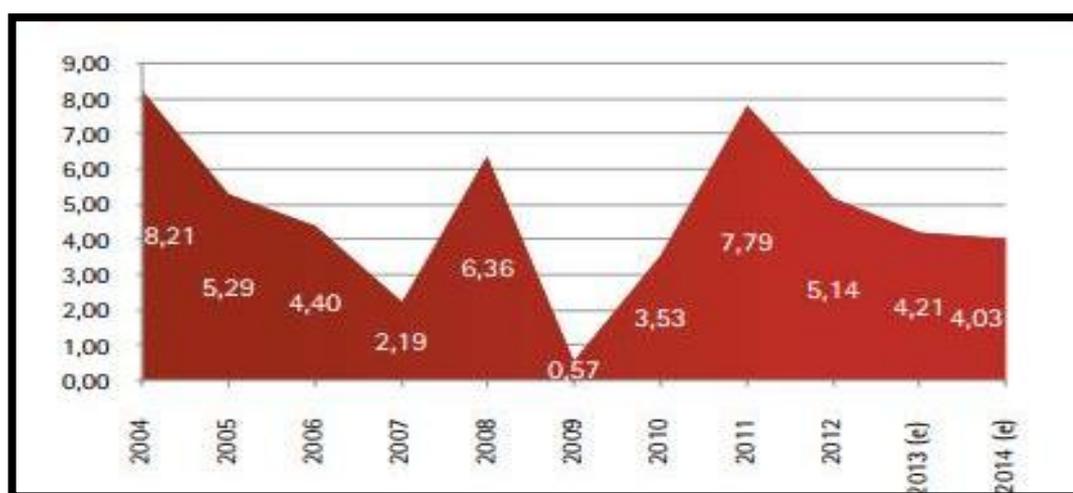


Gráfico 3. 5. Evolución del PIB

Fuente: Revista EKOS

Según La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) se estima que la economía de Ecuador para el año 2014 crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública, sin embargo la estimación del Fondo Monetario Internacional es del 4,2% mientras que el Gobierno prevé que el Producto Interno Bruto de Ecuador sea de entre 4,03 % y 5%.

ANÁLISIS

Para la empresa MULTISA representa una oportunidad de alto impacto, debido a que incrementa sus ventas ya que el valor del PIB está favoreciendo

e incentivando al sector empresarial del país principalmente a las pequeñas y medianas empresas, puesto que brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la economía nacional.

Esto a su vez origina en los consumidores mayor riqueza y poder adquisitivo al incrementar sus sueldos, siendo una gran ventaja para la empresa al ofertar sus productos y tener mayor aceptación en el mercado.

CANASTA FAMILIAR

(Senso, 2013) “Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos.

La cobertura del presupuesto familiar es la proporción de la Canasta Familiar Básica que está cubierta con el ingreso mínimo. Se calcula obteniendo la proporción de la diferencia entre el costo de la Canasta Familiar Básica y el ingreso mínimo promedio.”

Tabla 3. 4.

Canasta Familiar Básica

MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BÁSICA 1/ (dólares)
Enero	2011	548,63
Enero	2012	581,21
Enero	2013	601,61
Enero	2014	628,27

Fuente: INEC (2014)

ANÁLISIS

El gráfico nos muestra que el valor en dólares de la canasta básica familiar se ha ido incrementando, en nuestra economía es perjudicial, debido a que el salario básico unificado no compensa el valor de la canasta, lo cual limita a los consumidores a adquirir ciertos productos o servicios; Por tal razón esto no es beneficioso para la empresa, ya que su actividad económica es la comercialización de productos de consumo masivo que son parte de la canasta básica.

RIESGO PAÍS

(Banco Central del Ecuador, 2013) “El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”

Tabla 3. 5.

Riesgo País

FECHA	PUNTOS
2008	1459
2009	2225
2010	937
2011	846
2012	826
2013	530
2014	592

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

ANÁLISIS

El riesgo país, alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales de 2008 e inicios de 2009, alrededor de los 2225 puntos como consecuencia del impago de los Bonos Global 2012 e intereses de los Global 2015, además de la negativa que el Presidente puso al pago de la deuda externa, posteriormente con la recompra de esas emisiones a partir del año 2010 el índice empezó a caer, por lo que en el año 2012 el EMBI promedió los 722 puntos, como se puede observar. La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros, medida por el Riesgo País, ha registrado importantes variaciones. Durante 2013 ha presentado ligeras fluctuaciones manteniendo una tendencia a la baja, con lo cual en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos. En enero 2014, el riesgo país se ubicó en 592 puntos.

Por tales motivos durante los últimos 5 años, el Ecuador atravesó momentos difíciles por cambios drásticos a nivel político y económico lo que afectó notoriamente este índice, perjudicando así algunos sectores económicos y entre ellos al sector maderero, ya que al contar con EMBI alto se aleja a la inversión extranjera, y conlleva a la pérdida de posibles cambios o inversionistas que impulsaren o apoyen al desarrollo de este sector, por lo tanto el riesgo país se considera como una amenaza media por su tendencia favorable a partir del año 2010.

SUELDO BÁSICO UNIFICADO (SBU)

(Gerencie, 2014) “El salario básico unificado (SUB), “hace referencia a la parte de salario que es fija, que se pagará sin importar que cumplan determinadas condiciones, sin importar que se presenten hechos o circunstancias”, el mismo que se establece con decisión unilateral o con la convención colectiva.”



Gráfico 3. 6. Salario Básico Unificado (2014)

Fuente: El Universo

ANÁLISIS

El salario básico unificado, resulta ser una de las variables preponderantes dentro del dinamismo económico del sector productivo y dentro de este se localiza al sector maderero, dado que el incremento de SBU, genera alteraciones en el costo de mano de obra, por ende se desencadena una actualización de costos de los insumos, directos e indirectos que se utilizan el proceso de su explotación, transformación y comercialización, elevando el índice de precios y disminuyendo el poder adquisitivo, por tales motivos este se convierte en una amenaza alta por su incremento gradual en los últimos años.

Al tomar nuevas directrices de gobierno, se inicia un alza considerable del SBU, así en el año 2009 en relación con el 2008, se incrementa en un 9%, pero desde este año hasta el 2012, se registra un incremento importante del 10,6%, ya que para este periodo se determinó un salario básico unificado de

\$ 292,00, así también hay que mencionar que en la actualidad existe un incremento del 6.9% con un SBU de \$340,00.

3.2.1.3. Factor socio – cultural

Conocer la cultura de cada sociedad es de vital importancia para una actividad económica, pues esta determina la aceptación o rechazo de algún producto, por lo tanto el conocimiento de esta posibilita conocer el mercado para formular estrategias de ventas y otros componentes de acción comercial como precio, distribución y comunicación, estos pueden influenciar directamente al momento de decidir comprar un producto. Ecuador es un país Pluricultural y Pluriétnico, por tal motivo la cultura o costumbres de cada pueblo, influyen directamente en el comportamiento del consumidor para la compra de productos. Partiendo de lo anterior MULTISA ofrece productos que van directamente ligados a la canasta familiar que más allá de la cultura es una necesidad que ocupa el primer escalón según la pirámide de Maslow.

En nuestro país un ejemplo claro de compra es el arroz, harinas, azúcar y sal, los mismos que han sido parte de la costumbre diaria de compra debido a que son alimentos imprescindibles en la mesa de los ecuatorianos encontrándose una gran variedad para todos los gustos, los mismos que representan los productos estrella de MULTISA.

En la parte social la empresa enfoca sus ventas hacia las tiendas mayoristas, debido a que llega hasta sus clientes en los barrios más alejados de la provincia. La facilidad de transporte y crédito han consolidado a la empresa en el mercado, sin embargo esta distribución se ve afectada porque la movilidad que tienen los vendedores hacia sus clientes está marcada por una gran inseguridad que se vive actualmente en el país. Se maneja grandes cantidades de dinero por concepto de cobros que al momento de transportarlas se corre el riesgo de ser víctimas de robos.

POBREZA

(Universia Ecuador, 2013) “La pobreza en América Latina y el Caribe permaneció estable en 2013 respecto al año previo, con unos 164 millones de personas afectadas, lo que equivale a 27,9% de la población total. Los datos, presentados por la CEPAL, destacan el trabajo realizado en Ecuador, que logró reducir las cifras de 35,2% al 32,2%.”

La lucha contra la pobreza y el combate a la desigualdad social constituyeron los ejes del trabajo desarrollado por el Gobierno Nacional.

Para MULTISA el hecho que la pobreza haya disminuido representa una amenaza media, a menor pobreza mayores ingresos y cuando los ingresos por persona incrementan esto se ve reflejado en las ventas del supermercado.

EDUCACIÓN

Para la empresa esto constituye una Amenaza Media, porque, si bien es cierto en los últimos años ha bajado el porcentaje de la pobreza, pero se ha incrementado una brecha enorme entre un rico y un pobre, y en lo que compete a la empresa se debe mencionar que la mayor parte de clientes son de nivel medio – bajo, entonces, la pobreza está estrechamente vinculada con la distribución y rendimiento de los activos económicos de la empresa.

SALUD

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, pero las deficiencias en infraestructura, equipamiento y recursos humanos han ido disminuyendo. Actualmente el gobierno ecuatoriano a puesto énfasis en controlar los alimentos con altos contenidos calóricos, es

así que a través de la Agencia de Registro y Control Sanitario se ha regulado esta problemática a través de la nueva ley de etiqueta de alimentos procesados, esta medida es necesaria para que la ciudadanía tome conciencia de lo que consume y valore aquellos alimentos que tienen una carga calórica balanceada.

Para MULTISA esto representa una amenaza, ya que debido a las nuevas medidas del gobierno para consumo de productos saludables, la comercialización de ciertos productos se verá restringida afectando en gran medida a las ventas en los supermercados.

3.2.1.4. Factor tecnológico

La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos productos o procesos de una empresa

El factor tecnológico es importante ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

La tecnología que puede definirse como el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos, sin embargo no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse o intercambiarse, sino es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

Actualmente la empresa MULTISA cuenta con la tecnología que se describen a continuación:

- SISTEMA FÉNIX EXPERTIS
- ROUTE TRACK: Equipos móviles para vendedores.
- Equipos de cómputo actualizados para controlar el inventario y para realizar la facturación

ANÁLISIS

La tecnología utilizada actualmente le ha permitido a MULTISA: mejorar su atención al cliente, y hoy por hoy, lograr una característica fundamental de entrega de productos inmediata. A través de sus equipos logran ventas directas, sin embargo no se cuenta la información de inventarios en stock oportunos.

Es importante para la empresa innovar de acuerdo con los nuevos alcances tecnológicos, de acuerdo a los nuevos requerimientos de sus clientes.

La falencia en la tecnología adquirida, es una lenta adaptación a los cambios por parte del talento humano y esto le ha costado a la empresa la disminución considerable en sus niveles de ventas y rentabilidad.

3.2.1.5. Análisis otros Factores

OTRAS VARIABLES

Al analizar macro entorno se encuentran otras variables que son importantes tener en cuenta y que generan cambios en el ambiente organizacional, las mismas que se detallan a continuación:

GEOGRÁFICAS

Para el análisis de las variables geográficas se realiza un estudio minucioso de aspectos como:

La forma de comprar, el tipo de productos que se adquieren e inclusive la frecuencia de compra tienen relación directa con el lugar donde la gente vive, de las condiciones geológicas, climáticas e hidrológicas, entre otros.

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégica, vital para la viabilidad de la misma, dicha decisión de ciertos factores pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa de una determinada localidad.

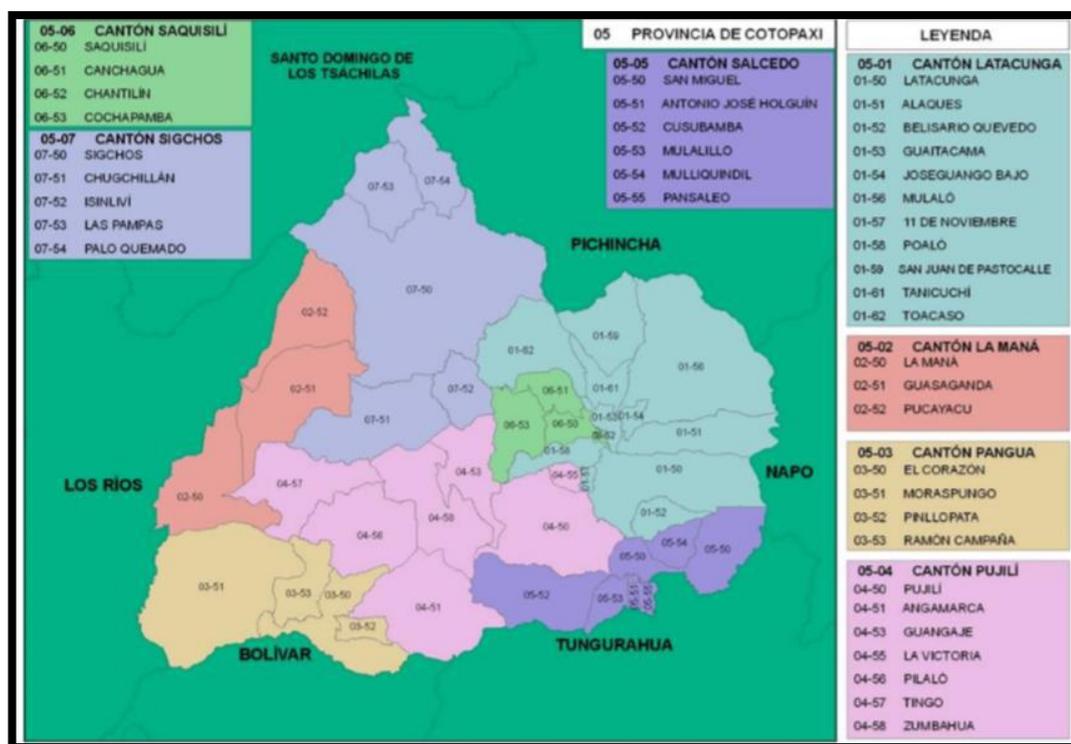


Gráfico 3. 7. Factor Geográfico

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Como se puede observar en el mapa la empresa MULTISA, se encuentra ubicado en un lugar estratégico de la provincia como es estar junto al mercado Mayorista de Latacunga, a donde recurren la mayoría de personas a nivel de la provincia, dichos clientes potenciales son de clase media y baja, que es a donde la empresa enfoca sus ventas. Para la empresa esta ubicación es muy importante debido a que se abastece de productos que vienen de la región costa y además su ubicación geográfica permite la distribución de sus productos a los cantones de la Provincia de Cotopaxi como es: Latacunga, Sigchos, Salcedo, Pujilí y Saquisilí, constituyéndose en una oportunidad para desarrollarse y extenderse en el mercado.

DEMOGRÁFICAS

(Staton, Etzel, & Walker, 2007) “Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, entre otros, que de una u otra manera incluyen en las decisiones de la empresa”. Según el Censo 2010, Ecuador tiene 14’483.499 habitantes y 4’654.054 viviendas, siendo los departamentos el tipo de vivienda particular que más se incrementó de 9,1% en 2001 a 11,7% en 2010. A continuación se presenta las estadísticas del último censo en el 2010:

Tabla 3. 6.

Ecuador: Censo de población por provincia 2010

PROVINCIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Población del Azuay	337.044	375.083	712.127
Población de Bolívar	89.875	93.766	183.641
Población del Cañar	105.235	119.949	225.184
Población del Carchi	81.155	83.369	164.524
Población de Chimborazo	209.401	239.180	458.581
Población de Cotopaxi	198.625	210.580	409.205
Población de Pichincha	1’255.711	1’320.576	2’576.287
Población de Tungurahua	244.783	259.800	504.583

Fuente: Censo de Población y Vivienda (2010)

ANÁLISIS

En el Ecuador en el año 2011 asciende su población a 14.483.499 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur. Para realizar un análisis detallado de los habitantes; cómo podemos apreciar en la tabla en cuanto a la proporción entre hombres y mujeres no existen mayores variaciones, en el Ecuador, existe el 50,4% de habitantes mujer y el 49,6% hombre.

En la siguiente tabla se muestra la población de la provincia de Cotopaxi por cantones:

Tabla 3. 7.
Población de Cotopaxi por Cantón

CANTÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
La Mana	21.420	20.796	422.216	10.32
Latacunga	82.301	88.188	170.489	41.66
Pangua	11.340	10.625	21.965	5.37
Pujili	32736	36.319	69.055	16.88
Salcedo	27.880	30.336	59.216	14.23
Saquisilí	11.957	13.363	25.320	6.19
Sigchos	10.991	10.953	21.944	5.36

Fuente: Censo de Población y Vivienda (2010)

Análisis

Como podemos apreciar en el cuadro, el mayor número de habitantes se presenta en el cantón Latacunga con un 41.66% es por ello que MULTISA, está enfocado en este tipo de mercado, sin embargo es importante mencionar que el mercado potencial está orientado al resto de cantones, puesto que en Latacunga existe la amenaza constante de ingreso de nuevos competidores.

FACTORES AMBIENTALES

Los cambios que se presentan en las condiciones ambientales externas pueden afectar positiva o negativamente las actitudes de la empresa. En medida en que consiga la adaptación, se le facilita el logro de los efectivos y, por tanto, su supervivencia y progreso.

En la actualidad, los consumidores tienen mayor conciencia acerca de la contaminación ambiental y, por tal motivo buscan productos que sean biodegradables, que no posean ingredientes tóxicos que dañen la capa de ozono; esto constituye en una oportunidad, puesto que debido a las exigencias del mercado ha permitido que los proveedores oferten productos con estas características, por lo cual MULTISA ha incrementado su cartera de productos los mismos que están compuestos con ingredientes y/o materiales Biodegradables.

La tendencia en los actuales momentos de toda empresa es el cuidado del medio ambiente, en este aspecto la empresa MULTISA, se encarga de la distribución de productos de reconocidas marcas como GRUPO SUPERIOR, DANEC Y ALES cuyos productos son empacados y envasados con materiales biodegradables; además promueve el uso racional de energía, prioriza el reciclaje y otros métodos responsables para el manejo de desperdicios, de esta manera contribuye responsablemente con el cuidado del Medioambiente.

INFRAESTRUCTURA

(Criado , 2009) “La infraestructura es la base material de la sociedad que determina la estructura social y el desarrollo y el cambio social.”

En la infraestructura social Ecuatoriana, nuestro país ha contado con un cambio favorable que le ha permitido desarrollarse, hoy en día cuenta con una carretera panamericana que atraviesa de norte a sur nuestro territorio, y desde ella puede trasladarse hacia el oriente y/o occidente por carreteras de

primer orden. Esto ha permitido a MULTISA contar con productos de Región Costa y Sierra que llegan hasta su bodega en Latacunga sin menor dificultad.

Así también la construcción de nuevas vías de accesos en nuestro país ha permitido ir desarrollando un sinnúmero de caminos que llegan a lugares muy rústicos de la región y es ahí donde MULTISA está distribuyendo sus productos en tiendas minoristas. De esta manera se ha logrado contar con unos de los mejores canales de distribución de la provincia.

3.2.2. Influencias micro ambientales

Consiste en identificar aquellos factores preponderantes que están vinculados específicamente con el sector en que MULTISA se desenvuelve. Para llevarlo a cabo se puede recurrir al Análisis de la Industria de Porter y de Otras variables.

3.3.2.1. Análisis de la competencia actual

El mercado en el cual participa MULTISA, se encuentra conformado por un grupo, pero ninguna que domine realmente el sector. Además, al pertenecer a un mercado altamente competitivo, se ha encontrado con una gran guerra de precios lo que ha producido una reducción del margen de utilidad de varios productos.

Para analizar este importante factor, primero se analizará la competencia del supermercado, segundo se analizará la competencia de las ventas al por mayor dependiendo de cada uno de los grupos de productos.

Competencia Actual-Supermercado

- **Despensas AKI**

(Corporación Favorita, 2012) “Súper despensas AKI forma parte de la cadena de supermercados de Corporación La Favorita, estas despensas siguen creciendo y se ha posicionado como la cadena de hipermercados populares más reconocida del país. Los clientes pueden encontrar en un mismo lugar la mejor oferta de alimentos, ropa, artículos para el hogar, juguetes, entre otros a los mejores precios. Todos los precios están entre el 10 y el 20 por ciento por debajo del costo de venta al público. A nivel nacional actualmente existen 31 locales incluyendo Gran AKI, en la ciudad de Latacunga se encuentran ubicadas dos Despensas, una ubicada al norte de la ciudad (Av. Amazonas, sector la FAE) y la otra al sur de la ciudad (Av. Atahualpa y Unidad Nacional)”

- **Tiendas Industriales Asociados (TÍA)**

(Martinez, 2014) “El modelo de negocio fue una propuesta novedosa para la época de los 60 y claramente diferenciada. El negocio estaba basado en la compra por autoservicio, se permitía tocar y revolver sin obligación de comprar. Almacenes TÍA actualmente cuenta con tres unidades estratégicas de negocio: convencional (TÍA), Supermercado (Súper TÍA), Negocio Barrial (Multiahorros y Tía Express), la línea de productos que ofrece es, el de alimentación, hogar, electrónica, limpieza y prendas de vestir. En la ciudad de Latacunga actualmente existe un local ubicado en el centro de la ciudad en la calle Félix Valencia, mientras que en la ciudad de Salcedo existe un local express que se encuentra localizado diagonal al parque central.”

- **Santa María**

(Universo, 2006) “La cadena de Supermercados Santa María entro en el mercado hace 27 años y ahora comparte el mercado con Supermaxi, Mi Comisariato y Tía, la empresa crece cada año 12% con un enfoque ya característico, descuentos para mayoristas y compras sin tarjetas de afiliación. Actualmente existen 11 locales de supermercados en Quito y dos en la ciudad de Latacunga uno ubicado en el Sector la Estación y el otro local ubicado en la Av. Amazonas, lugares estratégicos para comercializar sus productos.”

- **Supermaxi**

(Yáñez Zapata, 2014) “Es la cadena de supermercados más grande del país perteneciente a Corporación La Favorita, cuenta con 33 locales a nivel nacional. A partir del 2000, comenzó a ofrecer productos bajo su propia marca (Supermaxi) a menores precios, utilizando un esquema de integración inversa. Los primeros locales se inauguraron en Quito y Guayaquil, posteriormente se incursionó en la apertura de locales en todo el Ecuador, ciudades como Ambato, Ibarra, Machala, Manta, Cuenca, Salinas tuvieron uno o más locales. Pronto más ciudades como Loja, Santo Domingo, Riobamba se unieron a la lista, actualmente con la construcción del Mall Malteria Plaza en la ciudad de Latacunga se abrió un nuevo local.”

- **Tiendas de Barrio**

(Tola Cisneros, 2012) “Estas tiendas desde siempre se han constituido en el primer canal de compra de los hogares en general, ya que presenta una penetración del 94,5%. Múltiples estudios de mercado señalan que el mercado se convierte cada vez más en un mercado sediento de mejores ofertas, donde las costumbres o hábitos de compra del cliente se inclinan mayormente hacia establecimientos que le ofrezcan mayores garantías, facilidades de pago, horarios de atención más amplios y un ambiente

placentero. En Latacunga comprar en una tienda de barrio constituye una tradición para toda ama de casa.”

Tabla 3. 8.

Análisis de la Competencia Supermercado

N°	EMPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	Despensa AKÍ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen stock de productos ➤ Buena ubicación ➤ 2 locales en la ciudad de Latacunga ➤ El supermercado más grande de la ciudad. ➤ Convenios instituciones y empresas. ➤ Precios cómodos. ➤ Marca Nacional reconocida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta capacidad para atender a clientes.
2	Tiendas Industriales Asociados (TÍA)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto stock de productos ➤ Buena ubicación ➤ Amplio espacio físico ➤ Posicionamiento en el mercado. ➤ Precios cómodos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Local reducido.
<i>Continúa →</i>			
3	Santa María	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplio espacio físico ➤ Actualmente cuenta con dos locales en la ciudad de Latacunga. ➤ Abierto al público en general. ➤ Convenios con instituciones y empresas. ➤ Variedad en precios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No utiliza publicidad ➤ No dispone de parqueaderos suficientes.
4	Supermaxi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadena de supermercados más grandes del país ➤ Marca reconocida ➤ Variedad en productos gourmet y productos de primera necesidad ➤ Cuenta con diferentes formas de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicación. ➤ Atención al cliente.
5	Tiendas de barrio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generan confianza en las compras de los clientes ➤ Variedad de precios ➤ Trato amable y cordial ➤ Ventas a manera de tradición. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco stock de productos ➤ Precios altos. ➤ Nada de promoción y publicidad.

Fuente: Observación de Campo

Análisis de la competencia - Supermercado

La competencia donde MULTISA desarrolla sus actividades es altamente competitiva, en el mercado de Latacunga existe una gama de productos similares, los productos son de buena calidad, los precios son equivalentes,

ofrece una mejor comunicación y promoción; además de contar con convenios institucionales que permiten a las empresas consolidarse a un más en el mercado.

Según el análisis realizado a la competencia, podemos decir que los precios de la competencia son normales presentando un mismo rango lo que indica una oportunidad para poder competir, la empresa se diferencia de las otras empresas por los años que lleva dentro del mercado local de Latacunga lo cual ha generado confianza y fidelidad en los clientes.

COMPETENCIA ACTUAL- VENTAS AL POR MAYOR

Entre sus principales competidores de distribución podemos mencionar:

- **Distribuidora Disprac**

(Yáñez Zapata, 2014) “Esta empresa dedica en su funcionamiento en la ciudad de Latacunga, dentro de sus actividades esta la distribución de productos como: Harinas, Afrecho, Afrechillo, Fideos Amancay, Azúcar, Mantecas para pan, Margarina, Aceites.

Todos estos productos con diferentes marcas y precios, La empresa ofrece beneficios para sus clientes como es el caso de: créditos, transporte sin recargo, servicio post venta, promociones ocasionales, cobros a través de cheque y pedidos de compra a través de llamadas telefónicas. Disprac afecta a MULTISA en el sentido en que es una empresa que está en auge de crecimiento y realiza la misma actividad económica que actualmente MULTISA maneja a más de estar ubicada en la ciudad de Latacunga y en futuro podría convertirse en una competencia directa.”

- **Distribuidora de Molinos Poultier**

(Yáñez Zapata, 2014) "Cuya planta de producción se encuentra localizada en ciudad de Latacunga dedicándose a la distribución directa de harina y subproductos a clientes mayoristas y minoristas así como también a panaderías industriales y artesanales , y a locales de actividad agrícola y ganadera; constituyéndose una de la principales competencia que tiene MULTISA."

- **Reparti S.A.**

(Yáñez Zapata, 2014) "Reparti es una empresa ubicada en la ciudad de Quito dentro de su actividad se encuentra la venta y distribución de productos de consumo masivo y con diferentes marcas, está enfocada a los mercados minorista de Quito y de sus alrededores, incluida la ciudad de Latacunga.

Reparti al encontrarse en la provincia vecina no representa una significativa amenaza porque sus gastos de transporte encarecen el valor final de los productos que ellos ofertan, lo cual le permite a MULTISA conservar su mercado en relación a precios."

- **Distribuidora Falimensa S.A.**

(Yáñez Zapata, 2014) "En la actualidad Falimensa concentra sus operaciones especialmente en las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo aplicando estrategias de comercialización de marcas reconocidas que realizan publicidad directamente,

Hoy en día la empresa tiene dos actividades plenamente identificadas que son: producción y comercialización de trigo obteniendo producto final harina de trigo fortificada y subproductos como afrechos para consumo animal, la

otra actividad es la comercialización de productos de consumo masivo como grasas, aceites, balanceados, pañales, entre otros., bajo la modalidad de contratos de distribución con las empresas productoras. Falimensa es una empresa ya posicionada en el mercado afecta a MULTISA en los mercados del sector urbano por su accesibilidad, sin embargo no afecto a MULTISA en el sector rural debido a que las rutas manejadas por MULTISA, llegan a lugares ínfimos de la provincia.”

- **Distribuidora Martha Corrales**

(Yáñez Zapata, 2014) ”Ubicado en la ciudad de Latacunga sector el salto, comercializa una amplia línea de productos de distintas marcas, además se dedica atender a negocios minoristas. Esta distribuidora los productos que ofrece son: Aceite Alesol, Aceite La Favorita, Aceite El Cocinero, Aceite Dos Coronas, Manteca de panificación de 50Kg y 15 Kg (Ales y Danec). Al igual que la empresa Disprac, Distribuidora Martha Corrales tiene el mismo enfoque de clientes, la ventaja que tiene la empresa sobre MULTISA, es el encontrarse en el centro de la ciudad, la cual la convierte en una competencia directa para el supermercado minorista, por la relación de precios y por la ubicación.”

Tabla 3. 9.

Análisis de la competencia ventas al por mayor

N°	EMPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	Distribuidora “DISPRAC”	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de productos ➤ Productos de Calidad ➤ Buen Ambiente Laboral ➤ Ventas al por Mayor y Menor ➤ Servicio a Domicilio ➤ Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de Difusión de la empresa ➤ Barreras de Entrada de productos ➤ Diferenciación de Imagen
2	Distribuidora Molinos Poulitier	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venta al por mayor y menor ➤ Amplio Mercado ➤ Precios bajos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala imagen empresarial ➤ No cumple obligaciones tributarias
3	Reparti S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos de Calidad ➤ Servicio a Domicilio ➤ Ventas al por Mayor y Menor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Barreras de Entrada de productos. ➤ Diferenciación de Imagen
4	Distribuidora Falimensa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción de productos de comercialización ➤ Mercado Amplio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de difusión permanente
5	Distribuidora Martha Corrales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de marcas ➤ Variedad de productos ➤ Buena Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de crecimiento empresarial. ➤ Falta de Difusión

Análisis

La competencia donde MULTISA desarrolla sus actividades de ventas al por mayor es altamente competitiva ya que en el mercado de Latacunga existe una gama de empresas y distribuidoras que ofertan productos similares, los mismos son de buena calidad, los precios son equivalentes, ofrece una mejor comunicación y promoción; en cuanto a los créditos estos son semejantes a los de la empresa.

Según el análisis realizado a la competencia, se puede destacar que la Distribuidora “Martha Corrales” es la mayor competencia para MULTISA debido a que esta comercializa y ofrece productos y servicios similares dentro de la ciudad de Latacunga siguiendo rutas similares de MULTISA. Podemos decir que los precios de la competencia son normales o que indica una oportunidad para poder competir, la empresa se diferencia de las otras empresas distribuidoras por su manejo de inventario, su infraestructura y por el acceso con el que cuenta para llegar hasta las tiendas mayoristas en áreas rurales.

3.2.2.2. Análisis de la competencia potencial

La rivalidad de la competencia actual en este mercado es muy alta, debido a los productos y servicios que brinda cada uno, con el paso de los años ha incrementado su posicionamiento y el ingreso de nuevos productos, por ello para sobresalir de entre los demás se ven en la necesidad de realizar ofertas atractivas a sus clientes a fin de satisfacer sus necesidades. En Ecuador corporación Favorita y Grupo el Rosado son quienes lideran el mercado con las diversas cadenas de supermercados, hipermercados que a lo largo del tiempo han ido incrementando en gran medida en diversas partes del país.

Mi comisariato

(Rosado, 2013) “Mi Comisariato es una cadena de supermercados de Ecuador perteneciente al Grupo El Rosado. Hasta septiembre de 2008, Mi Comisariato poseía 26 locales a lo largo del país, además de 9 incluidos bajo el modelo Hipermarket.”

Hipermarket

(Corporacion El Rosado, 2013) “Hipermarket es una cadena de autoservicios de Grupo El Rosado que reúne bajo un mismo techo las tiendas Ferrisariato, Mi Comisariato, Mi Juguetería y Río Store. Hasta el 2008 existían nueve complejos bajo este concepto. En 2002 se abrió el primer Hipermarket, en el centro comercial Paseo Shopping de la ciudad de Portoviejo. A principios de 2004 se abrió el Hipermarket, en el centro comercial Riocentro Sur de la ciudad de Guayaquil. Por sus dimensiones pasó a ser el supermercado más grande del país.”

Megamaxi

(Favorita, 2012) “En 1996, Supermercados La Favorita decidió crear una cadena en la que todo esté en un solo lugar. En 1997, se abre el primer local de Megamaxi en el Mall del Sol (Guayaquil). En 2002, Megamaxi cambia su imagen y abre su primer local en Quito. En 2004, se abre el tercer local, esta vez en el Mall de Sur, también en Guayaquil. Megamaxi es una cadena de hipermercados de la Corporación Favorita que oferta alimentos, ropa, electrodomésticos, artículos de audio, video, calzado y mucho más con precios competitivos, además de presentar ofertas que promueven el ahorro en el consumidor. Actualmente en la ciudad de Ambato cuenta con un local ubicado en el Mall de los Andes, la ciudad de Quito cuenta con cinco locales y uno ubicado en Sangolquí.”

Análisis

Actualmente en la ciudad de Latacunga, Mi comisariato, Hipermarket y Megamaxi no cuentan con locales, sin embargo representa una competencia potencial para MULTISA debido a que son supermercados reconocidos en todo el país por los productos y servicios que ofertan. Algunas barreras de entrada han impedido que estas empresas puedan penetrarse en el mercado local de Latacunga, en el 2012 se pretendía construir al sur de la ciudad el reconocido Centro Comercial Paseo Shopping donde Megamaxi iba a ser uno de los principales locales sin embargo debido a decisiones gubernamentales locales se suspendió la construcción de este centro comercial.

3.2.2.3. Análisis de productos sustitutos

Los productos ofrecidos por MULTISA, pueden ser encontrados como sustitutos en otros formatos y otras marcas en los diferentes supermercados y tiendas de descuentos de la ciudad y/o provincia. El poder de los sustitutivos frente a la empresa radica principalmente en la proximidad de los clientes y el servicio que se les preste al momento de ofertar los productos. Así se observa que los productos que la empresa oferta como necesidad se sustituyen entre productos que oferta la misma empresa, todo va a depender del valor, la calidad y el grado de satisfacción del cliente.

3.2.2.4. Análisis de proveedores: Poder de negociación

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran

cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciado como es el caso de MULTISA que tiene la cadena de ventas a distribución y al menudeo.

Para efectuar el análisis respectivo se realizó una encuesta (**Ver Anexo A**) para determinar el grado de relación con el que cuenta MULTISA, con sus proveedores.

Encuesta

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N (tamaño del universo)=112

Z (valor estadístico de la curva normal de frecuencias)

Tabla 3. 10.

Nivel de confianza

NIVEL DE CONFIANZA	1-alfa/2	z(1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
99%	0,005	2,58

p=Proporción esperada (en este caso 50%=0,50)

q=1-p (en este caso 1-0,50=0,50)

d=Error máximo de estimación

Aplicando la formula se tiene:

Tabla 3. 11

Matriz de tamaños muestrales para un universo de 112

MATRIZ DE TAMAÑOS MUÉSTRALES PARA UN UNIVERSO DE 112										
NIVEL DE CONFIANZA	d(error máximo de estimación)									
	10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
90%	42	48	54	62	70	79	89	98	105	110
95%	52	58	64	72	79	87	95	101	107	111
99%	67	73	78	84	90	96	101	106	109	111

Con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de estimación del 5% se obtiene 87 encuestas a realizar a los proveedores.

Se realizó una, en el cual se obtuvo los siguientes resultados:

1. **¿Considera usted que Multisa es un cliente prioritario?**

Tabla 3. 12.

¿Considera usted que Multisa es un cliente prioritario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	83	95,4	95,4	95,4
	NO	4	4,6	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

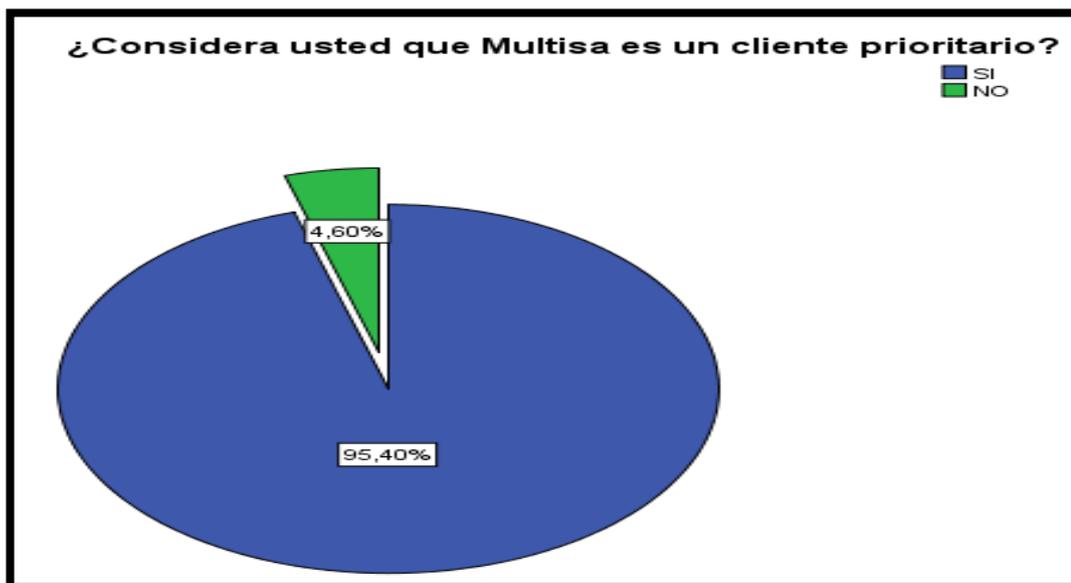


Gráfico 3. 8. ¿Considera usted que Multisa es un cliente prioritario?

Análisis

Del 100% de proveedores encuestados el 95,40% mencionan que Multisa es considerado como un cliente prioritario, mientras que el 4,60% no considera como cliente prioritario.

Interpretación

En tal razón Multisa gracias a sus políticas de pago es considerada como un cliente prioritario en un 95,04%, por lo que esto constituye una fortaleza para la empresa.

2. ¿Cómo califica a Multisa según su cumplimiento de pago?

Tabla 3. 13.

¿Cómo califica a Multisa según su cumplimiento de pago?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	87	100.00	100,00	100,00
	MALO	0	0	0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Gráfico 3. 9. ¿Cómo califica a Multisa según su cumplimiento de pago?

Análisis

De las empresas encuestadas el 100% califica a Multisa según su cumplimiento de pago como una empresa Buena.

Interpretación

Por las políticas de pago Multisa es considerada como una empresa buena con respecto a la cancelación de sus obligaciones con sus proveedores en un 100%.

3. ¿Su empresa cuenta con certificaciones vigentes en nuestro país?

Tabla 3. 14.

¿Su empresa cuenta con certificaciones vigentes en nuestro país?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	87	100,0	100,0	100,0



Gráfico 3. 10. ¿Su empresa cuenta con certificaciones vigentes en nuestro país?

Análisis

De las empresas encuestadas el 100% cuentan con certificación de calidad que garantizan sus productos, según las certificaciones vigentes en nuestro país.

Interpretación

El 100% de empresas que proveen los productos a Multisa, cuentan con certificaciones de calidad vigentes en el Ecuador, por lo que los productos que comercializa son de garantizados, siendo este aspecto una fortaleza para la empresa.

4. ¿Cómo califica a Multisa desde el punto de vista de rentabilidad?

Tabla 3. 15.

¿Cómo califica a Multisa desde el punto de vista de rentabilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	83	95,4	95,4	95,4
	Bajo	4	4,6	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

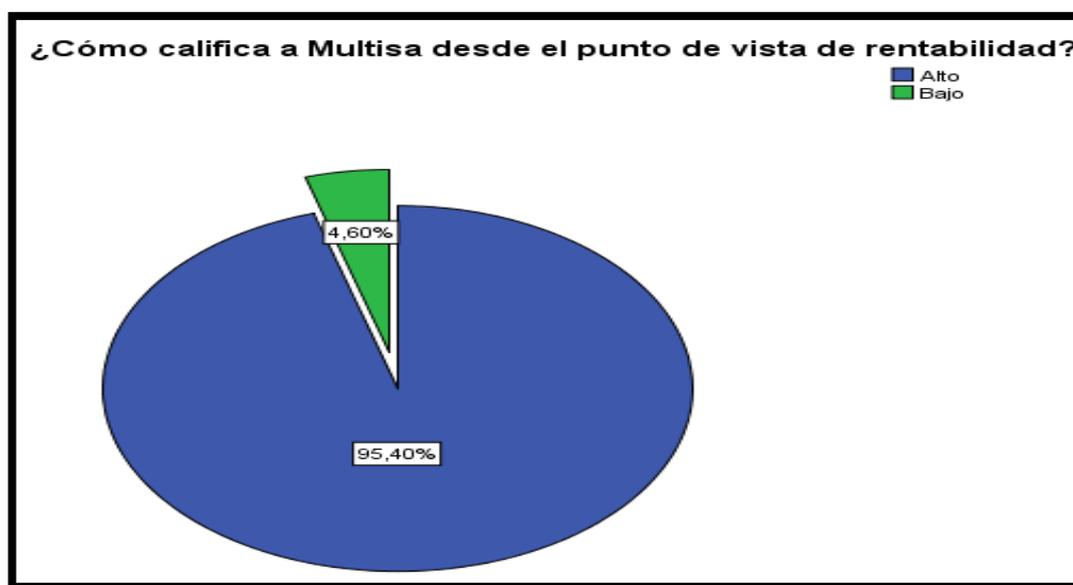


Gráfico 3. 11. ¿Cómo califica a Multisa desde el punto de vista de rentabilidad?

Análisis

Del 100% de las empresas encuestadas el 95,40% califican a Multisa como una organización altamente rentable, mientras que el 4,60% mencionan que no brinda una rentabilidad baja.

Interpretación

Se maneja una aceptación alta desde el punto de vista rentable, por parte de las empresas que proveen los productos, se debe realizar un estudio acerca del 4,60% de inconformidad desde el punto de vista de rentabilidad.

5. ¿Qué tipo de productos provee usted a Multisa?

Tabla 3. 16.

¿Qué tipo de productos provee usted a Multisa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Consumo Masivo	40	46,0	46,0	46,0
	Confitería	9	10,3	10,3	56,3
	Alimento Balanceado	13	14,9	14,9	71,3
	Detergentes	13	14,9	14,9	86,2
	Perfumería	6	6,9	6,9	93,1
	Cárnicos	6	6,9	6,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

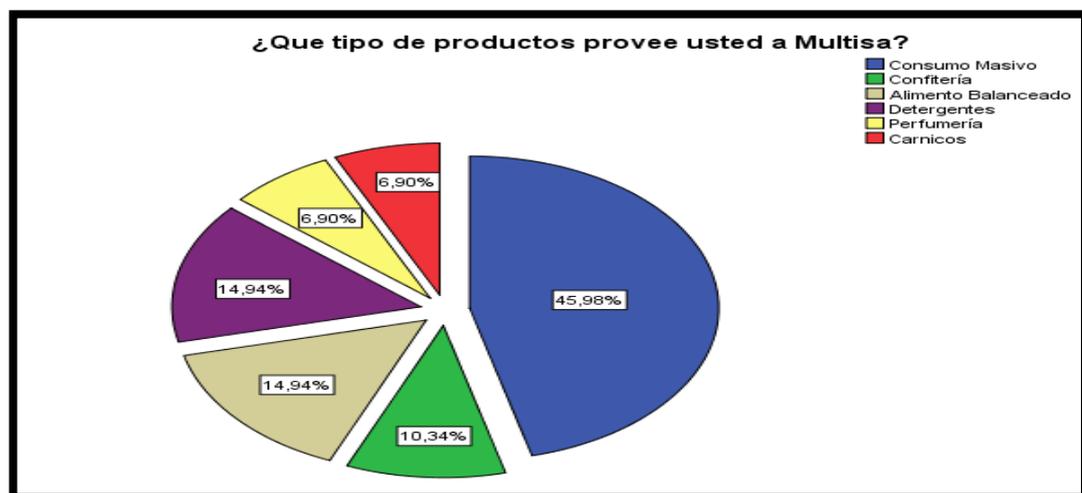


Gráfico 3. 12. ¿Qué tipo de productos provee usted a Multisa?

Análisis

De las empresas encuestadas, se obtuvo que el 45,98% provee de productos de consumo masivo, el 14,95% de productos de confitería y alimento balanceado, seguido del 10,34 % de productos de confitería y por último el 6,90% mencionaron que proveen de perfumería y cárnicos.

Interpretación

Se puede evidenciar que la mayor línea de productos que distribuye multisa son los de consumo masivo, mientras que los productos de menor comercialización son los de perfumería y cárnicos.

6. ¿Cómo Multisa realiza sus pagos?

Tabla 3. 17.

¿Cómo Multisa realiza sus pagos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Efectivo	12	13,8	13,8	13,8
	A 15 días plazo	18	20,7	20,7	34,5
	A 30 días plazo	47	54,0	54,0	88,5
	Más de 30 días plazo	10	11,5	11,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Gráfico 3. 13. ¿Cómo Multisa realiza sus pagos?

Análisis

De las empresas encuestadas el 54,02% afirman que Multisa siempre realiza sus pagos a treinta días plazo, mientras que el 20,69% dice que reciben dicho valor a 15 días plazo, el 13,79 % recibe el dinero al contado y el 11,49% a más de 30 días plazo.

Interpretación

La empresa Multisa tiene un plazo adecuado de pago con sus proveedores, ya que el 54,02% mencionan que lo hace hasta 30 días, por tal razón esto constituye una fortaleza en las negociaciones y relaciones comerciales con sus proveedores.

7. La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realiza:

Tabla 3. 18.

La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realizan:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Puerta a puerta	37	42,5	42,5	42,5
	Fletes a cargo del proveedor	20	23,0	23,0	65,5
	Transporte a cargo de Multisa	30	34,5	34,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

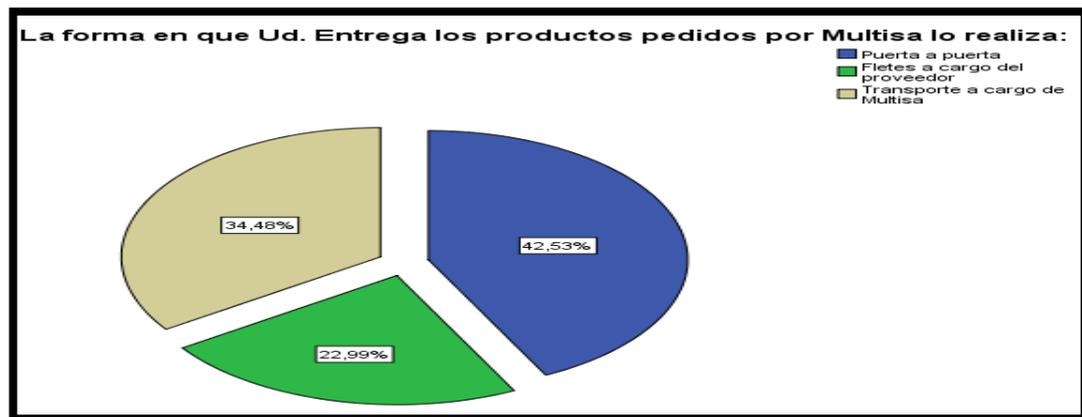


Gráfico 3. 14. La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realizan:

Análisis

De las empresas encuestadas el 42,53 % mencionan que atienden los pedidos a Multisa puerta a puerta, mientras que el 34,48% afirman que el transporte es a cargo de la empresa Multisa, el 22,99 % mencionan que es con fletes a cargo del proveedor

Interpretación

Como se puede evidenciar la empresa Multisa en un 34,48% asumen el transporte en la adquisición de sus productos, esto a su vez ocasiona gastos que pueden verse afectados en sus niveles de rentabilidad.

8. Los productos que Ud. Vende los realiza con:

Tabla 3. 19.

Los productos que Ud. Vende los realiza con:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Garantía Total	25	28,7	28,7	28,7
	Garantía Parcial	54	62,1	62,1	90,8
	Sin Garantía	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

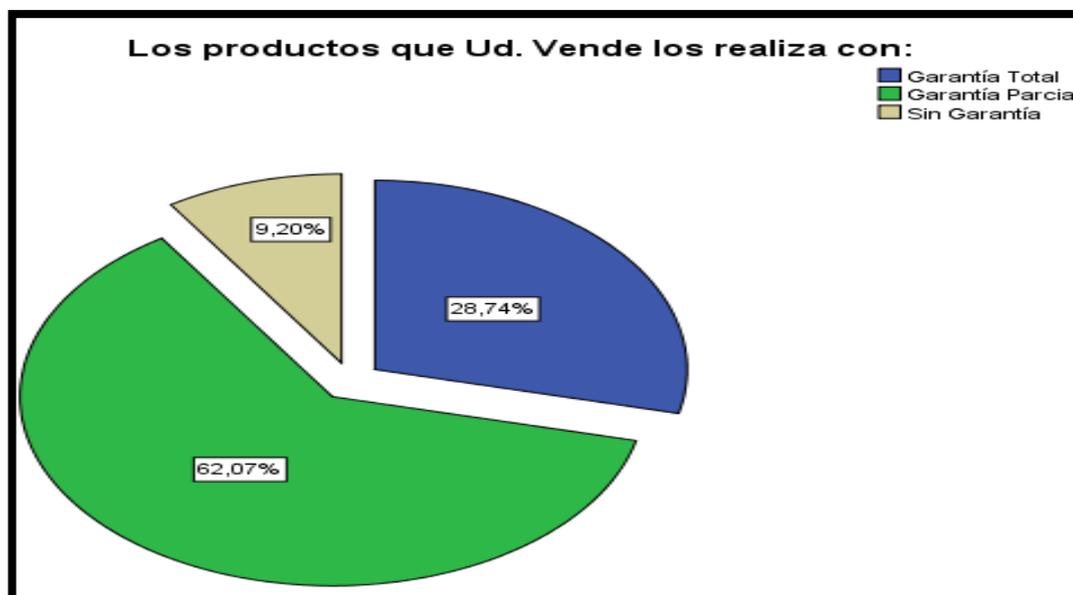


Gráfico 3. 15. Los productos que Ud. Vende los realiza con:

Análisis

De las empresas encuestadas el 62,07% garantiza totalmente sus productos, el 28,74% lo garantiza parcialmente y un 9,20 % no garantizan los productos.

Interpretación

Multisa en la adquisición de sus productos recibe garantía total en un 62,07%, mientras que en un 9,20 % no brindan garantía, por lo que es necesario mejorar las negociaciones con estos proveedores.

9. ¿Indique que tipo de exclusividad da usted a Multisa?

Tabla 3. 20.

¿Indique que tipo de exclusividad da usted a Multisa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Descuentos	52	59,8	59,8	59,8
	Promociones	27	31,0	31,0	90,8
	Plazo de pago	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

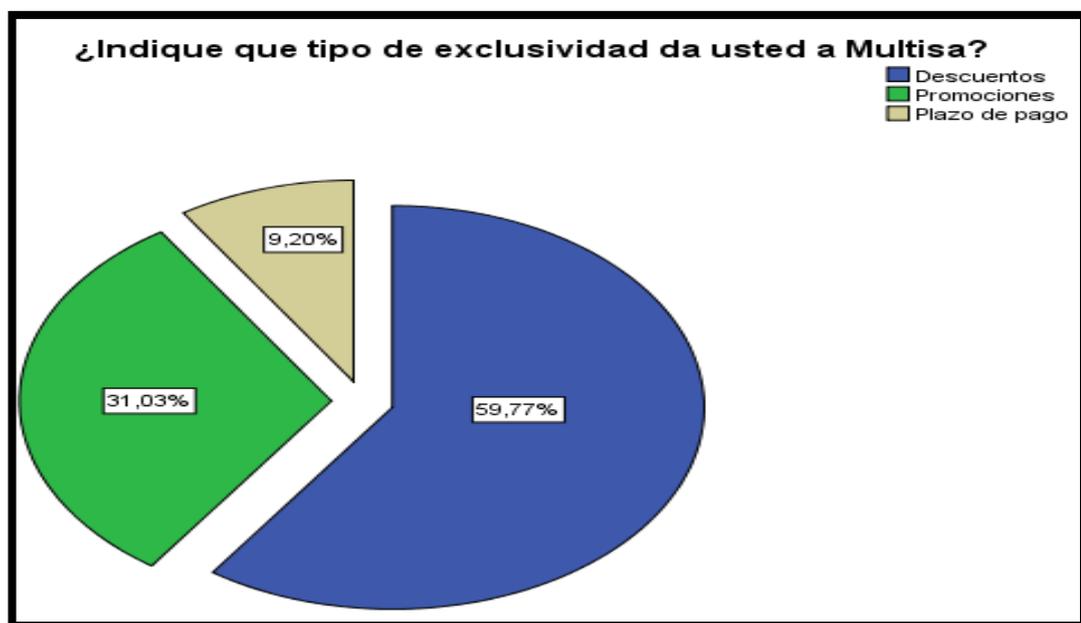


Gráfico 3. 16. ¿Indique que tipo de exclusividad da usted a Multisa?

Análisis

De las empresas encuestadas el 59,77% brinda descuentos en la compra de mercadería, el 31,03% promociones y un 9,20% brindan exclusividad en los plazos de pago.

Interpretación

Multisa cuenta con exclusividad en la compra de productos, tales como descuentos, promociones, plazos de pago, que ayudan a la comercialización de los productos.

10 ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?

Tabla 3. 21.

¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	5	5,7	5,7	5,7
	De 1 a 5 años	25	28,7	28,7	34,5
	Más de 5 años	57	65,5	65,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

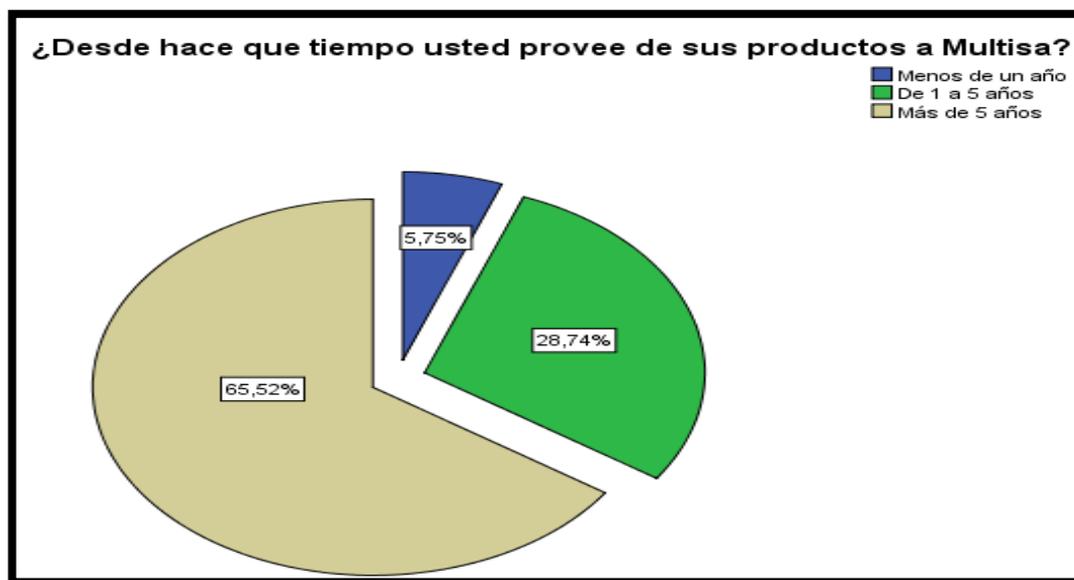


Gráfico 3. 17. ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?

Análisis

De las empresas encuestadas el 65,52% provee a Multisa desde hace más de 5 años, el 28,74% de 1 a 5 años y el 5,75% menos de un año.

Interpretación

Multisa posee una relación comercial con la mayoría de sus proveedores desde hace más de 5 años.

3.2.2.5. Análisis de clientes: Poder de negociación

MULTISA cuenta con dos líneas de negocio ventas al por mayor y ventas a consumidores finales, por ello a fin de conocer la opinión que tienen los clientes respecto a la actividad de MULTISA se ha diseñado una encuesta **(Ver Anexo B)**, cuyos resultados se expresan más adelante.

RESULTADOS ENCUESTA CLIENTES

La siguiente encuesta se realizó en base al número de clientes que compran al por mayor, para ello se utilizó el reporte diario de cajas el mismo que permitió aplicar la técnica del muestreo aleatorio simple para otorgar iguales probabilidades de ocurrencia a cada elemento de la muestra, con el propósito aplicar las encuestas.

El listado de los clientes de MULTISA a través de los reportes diarios de caja, no se incluye por motivos de confidencialidad de la empresa.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS CLIENTES VENTAS AL POR MAYOR

Los clientes con los que cuenta MULTISA, están enfocados a clientes mayoristas, es decir puntos de distribución, se distribuye a sectores como son:

- Centro de Latacunga
- Pujilí, Sigchos, Norte de Latacunga.
- Tanicuhi, Lasso, Saquisilí, Mulaló, Aláquez
- Salcedo, Mulalillo, Yambo

El listado de los clientes de MULTISA, no se incluye por motivos de confidencialidad de la empresa.

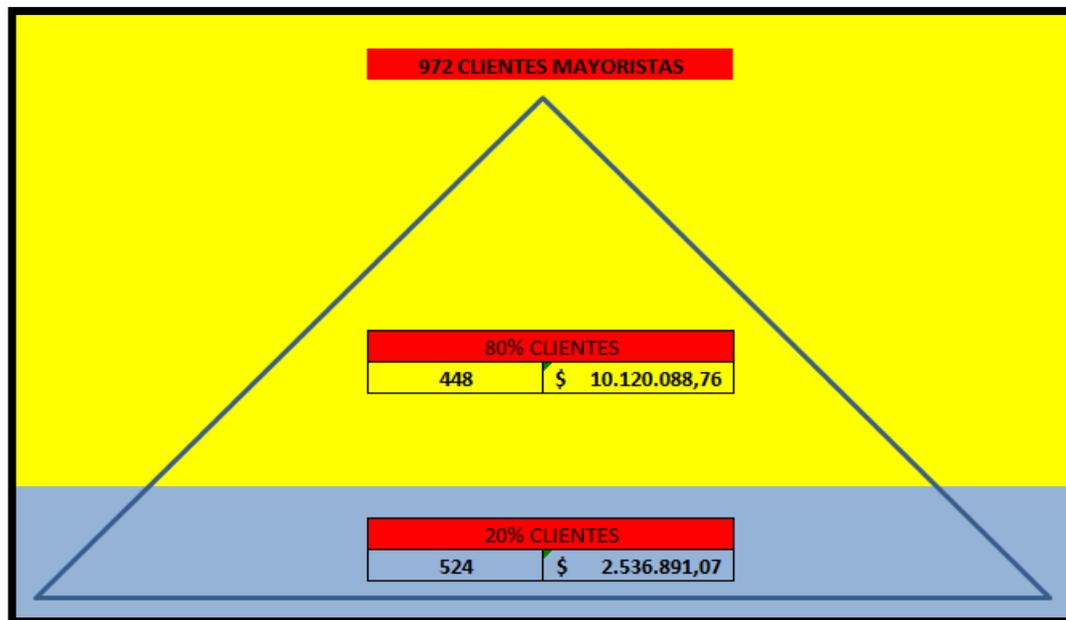


Gráfico 3. 18. Pirámide clientes Multisa

Para poder diagnosticar de manera adecuada la participación de los clientes mayoristas en Multisa se elaboró el diagrama de Pareto (80-20) la cual es una herramienta de análisis que ayuda a tomar decisiones en función de prioridades. Multisa cuenta con 972 clientes mayoristas, donde se pudo estimar que del total de los clientes, 448 clientes constituyen el 80% de participación en los ingresos de la empresa con un monto de \$10.120.088,76, mientras que el 20% de la participación de los ingresos de la empresas en ventas al por mayor corresponden a 524 clientes con un monto de \$ 2.536.891,07

Encuesta

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N (tamaño del universo)=972

Z (valor estadístico de la curva normal de frecuencias)

Tabla 3. 22.

Nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA (Alfa)	1-alfa/2	z(1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
99%	0,005	2,58

Elaborado por: Erika Caiza-Carla Guanotasig

p=Proporción esperada (en este caso 50%=0,50)

q=1-p (en este caso 1-0,50=0,50)

d=Error máximo de estimación

Aplicando la formula se tiene:

Tabla 3. 23.

Matriz de tamaños muestrales para un universo de 972

MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES PARA UN UNIVERSO DE 972										
NIVEL DE CONFIANZA	d(error máximo de estimación)									
	10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
90%	63	77	95	120	157	211	294	423	616	849
95%	87	106	130	163	209	276	371	509	692	883
99%	142	170	205	252	313	395	503	637	788	918

1. ¿Considera usted que Multisa es uno de sus proveedores más importantes?

Tabla 3. 24.

¿Considera usted que Multisa es uno de sus proveedores más importantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	233	84,4	84,4	84,4
	NO	43	15,6	15,6	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

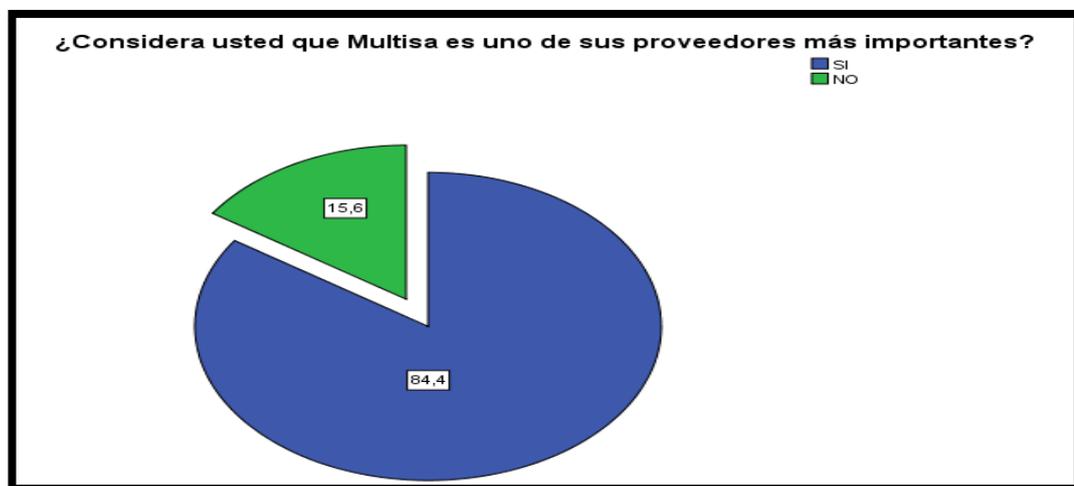


Gráfico 3. 19. ¿Considera usted que Multisa es uno de sus proveedores más importantes?

Análisis

De las personas encuestadas el 84,4% considera a Multisa como uno de sus proveedores más importantes, mientras que el 15,6% mencionan que para su negocio Multisa no es un proveedor importante.

Interpretación

La mayor parte de los clientes muestran que Multisa es uno de sus proveedores más importantes, para los clientes que no lo consideran como proveedor prioritario es necesario realizar un estudio a fin de centrar más atención en sus pedidos, de tal manera que se pueda cumplir con sus necesidades creando así un lazo comercial más fuerte con los clientes.

2. ¿Cómo considera los precios de MULTISA en relación a la competencia?

Tabla 3. 25.

¿Cómo considera los precios de MULTISA en relación a la competencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTOS	24	8,7	8,7	8,7
	BAJOS	252	91,3	91,3	100,0
	Total	276	100,0	100,0	



Gráfico 3. 20. ¿Cómo considera los precios de MULTISA en relación a la competencia?

Análisis

De las personas encuestadas el 91,3% considera que los precios de Multisa son bajos en relación a la competencia, mientras que el 8,7% los consideran altos.

Interpretación

El precio de los productos que oferta Multisa en relación con la competencia son realmente los más bajos del mercado local, el fin de esto es adquirir más clientes, combatir a la competencia y por ende que sus volúmenes de venta crezcan cada vez más, por lo mismo la empresa ya no puede reducir más sus precios porque incurrirían en pérdidas económicas, para quienes consideran que los precios son altos es necesario realizar un estudio y ofrecer descuentos, promociones o un mejor servicio para fidelizar a los mismos.

3. ¿En qué aspecto usted se basa para decidir comprar los productos de MULTISA?

Tabla 3. 26.

¿En qué aspecto se basa para decidir comprar los productos de Multisa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CALIDAD	23	8,3	8,3	8,3
	PRECIO	134	48,6	48,6	56,9
	ATENCIÓN AL CLIENTE	17	6,2	6,2	63,0
	VARIEDAD	13	4,7	4,7	67,8
	SERVICIO DE VENTA Y ATENCIÓN PUERTA A PUERTA	89	32,2	32,2	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

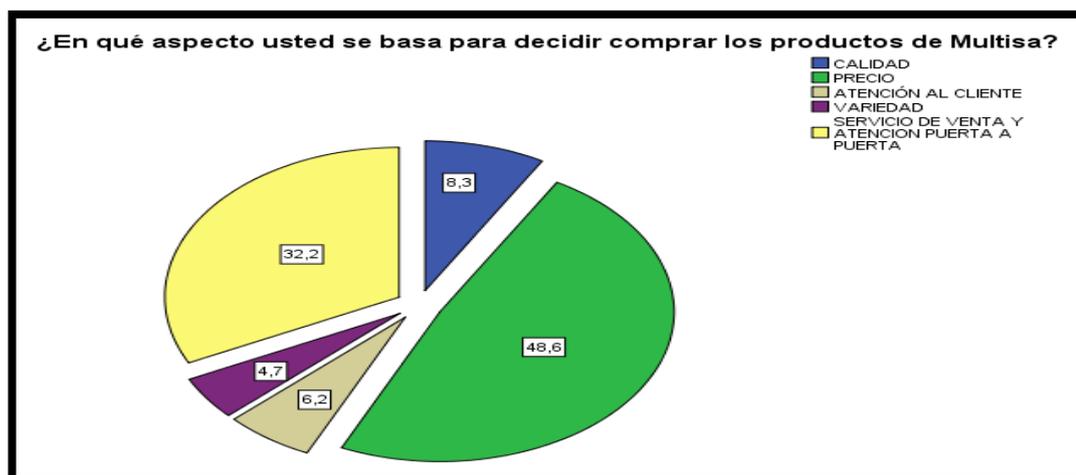


Gráfico 3. 21. ¿En qué aspecto usted se basa para decidir comprar los productos de MULTISA?

Análisis

Del total de personas encuestadas, el 48,6% menciona que su compra es por el precio de los productos, el 32,2% dicen que su decisión de compra es por el servicio de venta y atención puerta a puerta, el 8,3% manifiesta por la calidad de los productos, el 6,2% por la atención al cliente y finalmente el 4,7% deciden comprar por la variedad de los productos.

Interpretación

El precio de los productos de Multisa es un factor fundamental para que los clientes decidan realizar sus compras. Multisa se desarrolla en un segmento de mercado altamente competitivo que por un centavo pueden perder o adquirir más clientes por ello Multisa pone un alto énfasis en los precios de venta, por otro lado es necesario poner especial atención en la variedad de los productos y en la atención al cliente para que estos aspectos también sean importantes para que el cliente decida realizar sus compras.

4. ¿Con que frecuencia adquiere los productos en Multisa?

Tabla 3. 27.

¿Con que frecuencia adquiere los productos en Multisa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANTALMENTE	86	31,2	31,2	31,2
	QUINCENALMENTE	129	46,7	46,7	77,9
	MENSUALMENTE	61	22,1	22,1	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

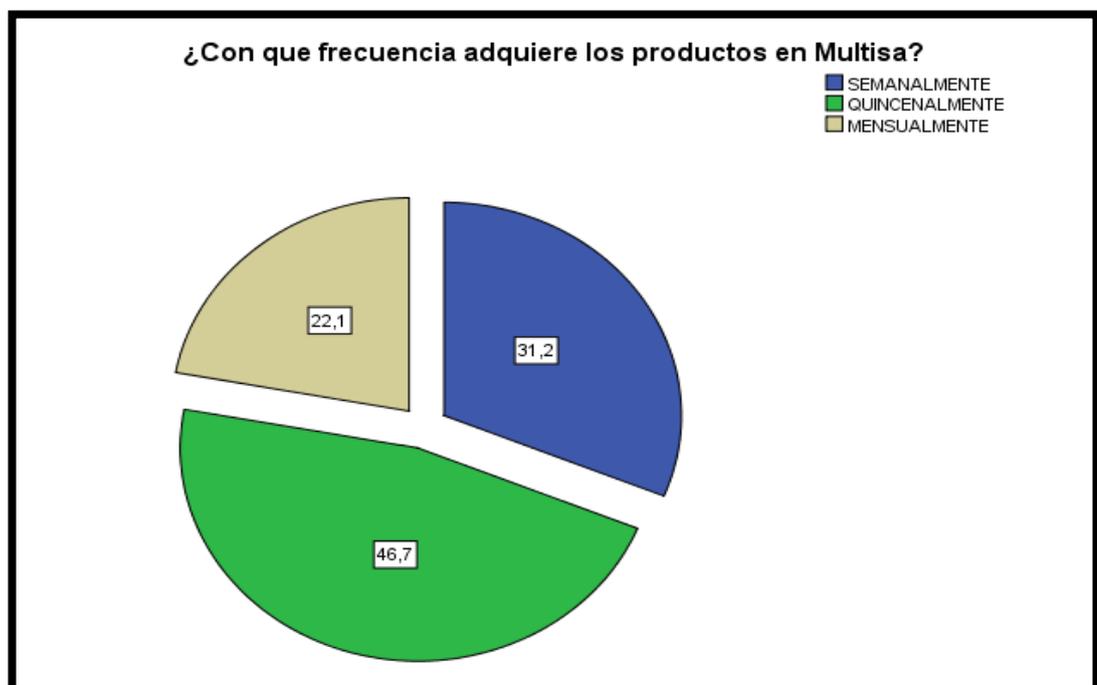


Gráfico 3. 22. ¿Con que frecuencia adquiere los productos en Multisa?

Análisis

De las personas encuestas el 46,7% mencionan que adquieren los productos de Multisa quincenalmente, el 31,2% lo hacen semanalmente y el 22,1% lo hacen mensualmente.

Interpretación

Es necesario elevar el porcentaje de clientes que compran los productos de Multisa semanalmente a fin de aumentar los volúmenes de ventas de la empresa, para ello es necesario ofertar nuevos y mejores productos con promociones atractivas para los clientes.

5. El tiempo de entrega de los productos adquiridos es:

Tabla 3. 28.

El tiempo de entrega de los productos adquiridos es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INMEDIATO (24 HORAS)	201	72,8	72,8	72,8
	MEDIATO (48 HORAS)	66	23,9	23,9	96,7
	DEMORADO (MÁS DE 48 HORAS)	9	3,3	3,3	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

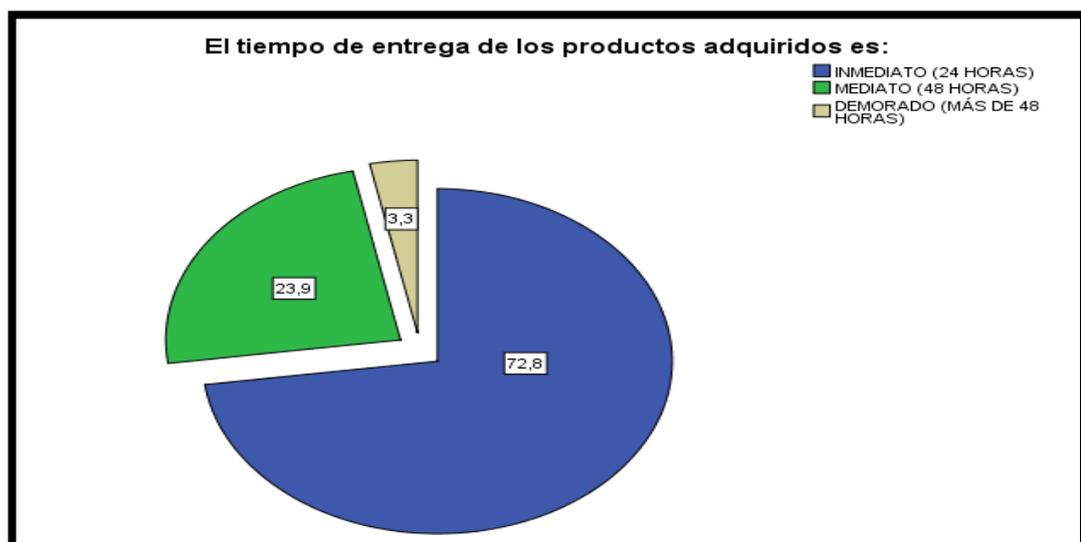


Gráfico 3. 23. El tiempo de entrega de los productos adquiridos es:

Análisis

De las personas encuestadas el 72,8% manifiesta que el tiempo de entrega de los productos es inmediata (24 horas), el 23,9% mencionan que es mediata (48 horas) y el 3,3% dicen que es demorada (más de 48 horas).

Interpretación

Es necesario investigar el porcentaje de los clientes que mencionan que la entrega de los productos es demorado (más de 48 horas) a fin de establecer las causas y dar posibles soluciones a las mismas, esto a fin que los clientes no se encuentren en la necesidad de buscar más proveedores.

6. La compra que usted realiza es:

Tabla 3. 29.

La compra que usted realiza es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONTADO	31	11,2	11,2	11,2
	CRÉDITO (8 DÍAS)	144	52,2	52,2	63,4
	CRÉDITO (15 DÍAS)	101	36,6	36,6	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

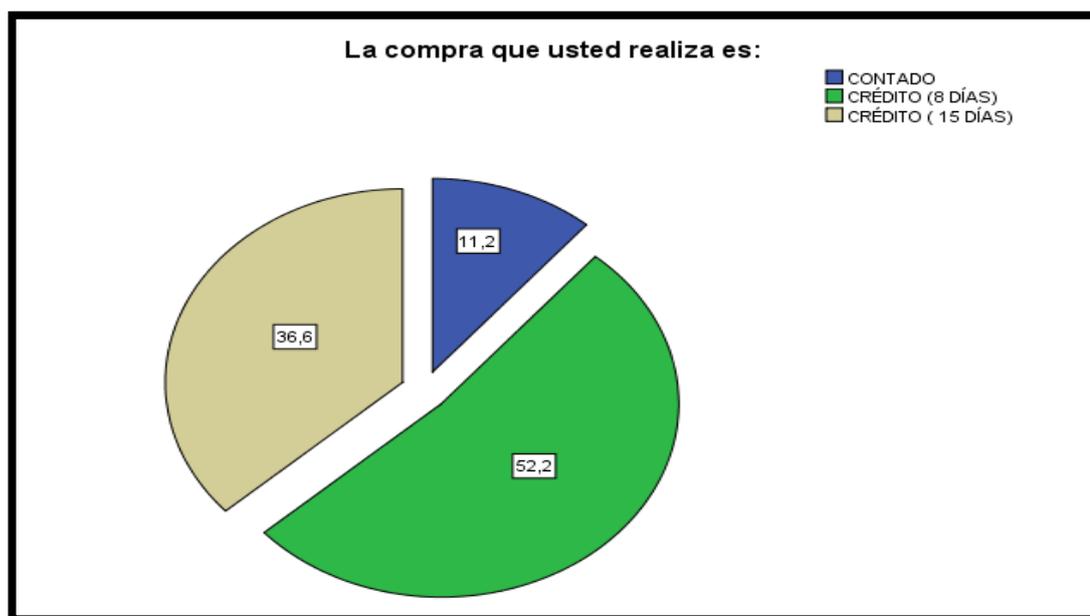


Gráfico 3. 24. La compra que usted realiza es:

Análisis

De las personas encuestas el 52,2% mencionan que compran sus productos con un crédito a 8 días, el 36,6% lo hacen con un crédito de 15 días mientras que el 11,2% menciona que lo realizan al contado.

Interpretación

La mayor parte de los clientes mayoristas realizan sus compras con créditos otorgados por la empresa, el manejo de la cartera de crédito de la empresa está bien manejada ya que la mayoría de los clientes que cancelan el dinero en ocho días, mientras que cuando los montos son más altos lo cancelan en 15 días.

7. Qué tipo de promociones le ofrece Multisa?

Tabla 3. 30.

Qué tipo de promociones le ofrece Multisa?

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	DESCUENTOS	53	19,2	19,2	19,2
	PLAZOS DE PAGO	119	43,1	43,1	62,3
	PROMOCIONES 2X1	59	21,4	21,4	83,7
	NINGUNA	45	16,3	16,3	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

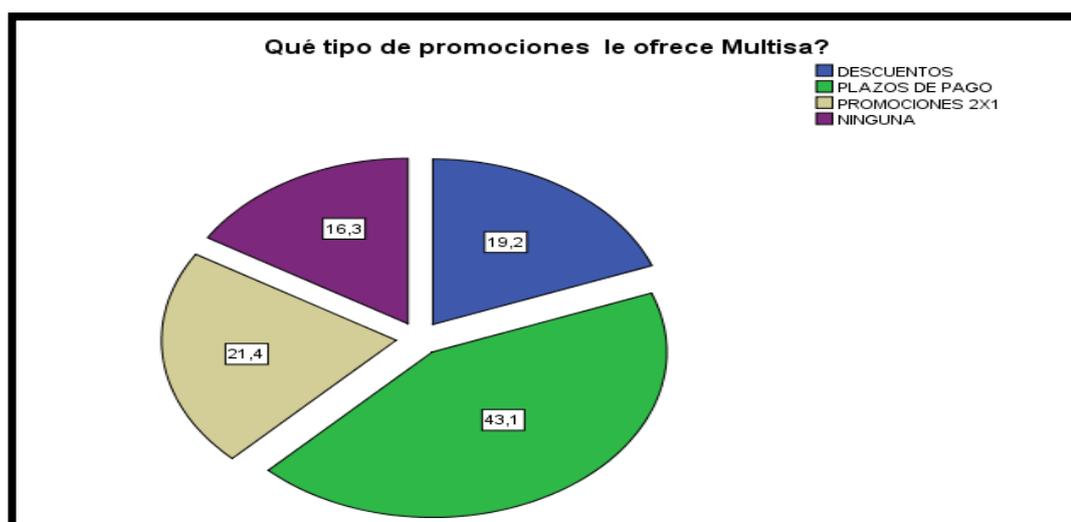


Gráfico 3. 25. ¿Qué tipo de promociones le ofrece Multisa?

Análisis

De las personas encuestas el 43,1% mencionan que los plazos de pago son las promociones que reciben por parte de la empresa, el 21,4% mencionan las promociones 2x1, el 19,2% dicen los descuentos y el 16,3% afirman no haber recibido ninguna promoción.

Interpretación

Es necesario poner más énfasis en promociones como descuentos y promociones 2x1, ya que si se extiende los plazos de pagos como una promoción los clientes podrían incurrir en moras lo que perjudicaría el ciclo operativo del efectivo de la empresa, mientras que los clientes que afirman no haber recibido promociones, ofrecerles productos con descuentos a fin de complacer al cliente.

8. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

Tabla 3. 31.

¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	79	28,6	28,6	28,6
	NO	197	71,4	71,4	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

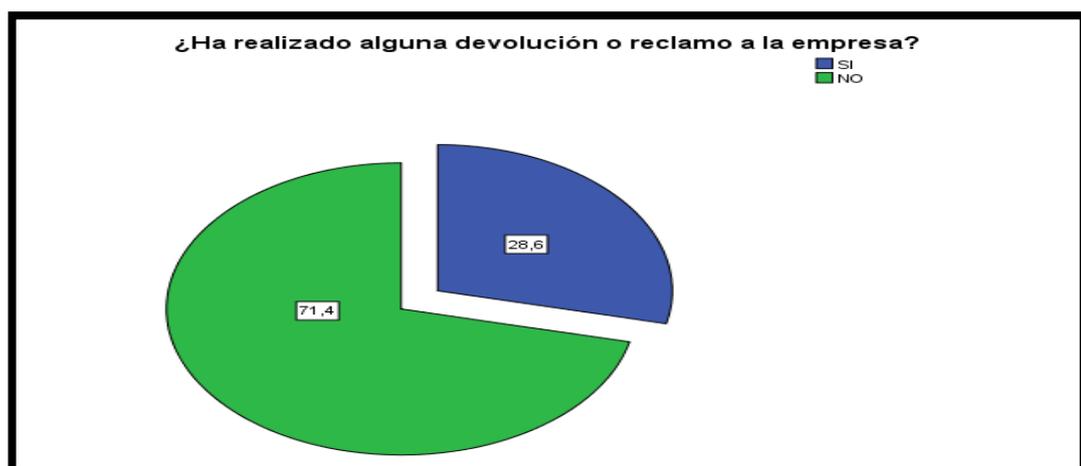


Gráfico 3. 26. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

Análisis

De las personas encuestadas el 71,4% nunca ha realizado ningún tipo de reclamo o devolución a la empresa, el 28,6% menciona que si ha realizado devoluciones y reclamos.

Interpretación

Realizar un estudio de clientes que mencionan que han realizado devoluciones y reclamos, donde se pueda identificar la causa de la devolución o reclamo a fin de establecer soluciones a los clientes y evitar que vuelva a suceder lo mismo con otros clientes de la empresa.

8.1. Los reclamos o devoluciones realizadas a la empresa han sido atendidos de manera:

Tabla 3. 32.

Los reclamos o devoluciones realizadas a la empresa han sido atendidos de manera:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FAVORABLE	74	26,8	93,7	93,7
	DESFAVORABLE	5	1,8	6,3	100,0
	Total	79	28,6	100,0	
Perdidos	Sistema	197	71,4		
Total		276	100,0		

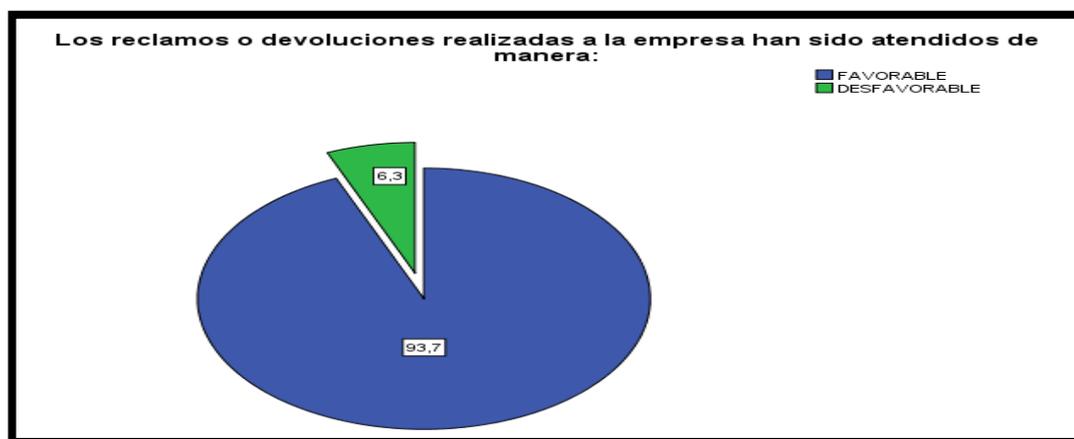


Gráfico 3. 27. Los reclamos o devoluciones realizadas a la empresa han sido atendidos de manera:

Análisis

Del total de personas que mencionaron que si han realizado reclamos o devoluciones el 93,7 % mencionan que su pedido de reclamo o devolución se atendió favorablemente mientras que el 6,3% menciona que su solicitud fue atendida de manera desfavorable.

Interpretación

Es necesario evaluar las devoluciones de los clientes, sobre todo cuando se trata de mercaderías rotas o incompletas, para poder establecer si fue a causa de la empresa o el cliente, por ello los vendedores antes de entregar la mercadería a los clientes verifican el pedido para evitar inconvenientes, cuando se trata de mercaderías caducadas o en mal estado la devolución es inmediata.

9. ¿Ha incurrido en demoras con los pagos pendientes con la empresa?

Tabla 3. 33.

¿Ha incurrido en demoras con los pagos pendientes con la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	73	26,4	26,4	26,4
	NO	203	73,6	73,6	100,0
	Total	276	100,0	100,0	

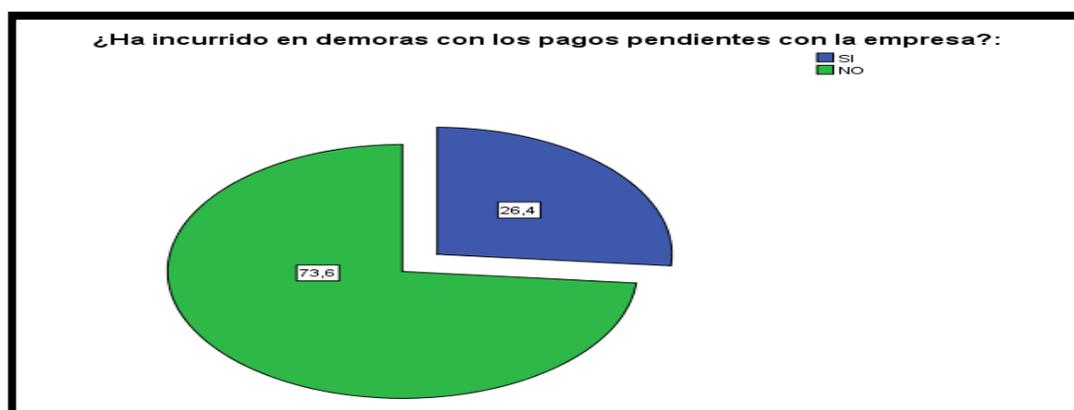


Gráfico 3. 28. ¿Ha incurrido en demoras con los pagos pendientes con la empresa?

Análisis

Del total de personas encuestadas el 73,6% mencionan que no han incurrido en demora con sus pagos pendientes, mientras que el 26,4% menciona que si han incurrido en retrasos.

Interpretación

Es necesario dar seguimiento a los clientes que mencionan que han incurrido en mora con sus pagos, a fin de poder verificar los días de mora, montos y número de pedidos al mes para establecer una mejor política de cobro con estos clientes.

9.1. Detalle cuantos días se atrasado en sus pagos

Tabla 3. 34. Detalle cuantos días se atrasado en sus pagos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 DÍA	16	5,8	21,9	21,9
	2 DÍAS	49	17,8	67,1	89,0
	MAS DE 2 DÍAS	8	2,9	11,0	100,0
	Total	73	26,4	100,0	
Perdidos	Sistema	203	73,6		
Total		276	100,0		



Gráfico 3. 29. Detalle cuantos días se atrasado en sus pagos

Análisis

Del total de personas que mencionaron que si han incurrido en demoras en sus pagos el 67,1% menciona que han realizado sus pagos después de dos días del plazo establecido, el 21,9 % se han retrasado un día y el 11% más de dos días.

Interpretación

El retraso de un tan solo de un día en los pagos de los clientes generan problemas en la liquidez de la empresa por ello es necesario dar seguimiento a los clientes que mencionan que han incurrido en mora más de dos días para establecer una mejor política de cobro con estos clientes.

10. Señale los productos que usted compra con más frecuencia:

Tabla 3. 35.

Señale los productos que usted compra con más frecuencia:

Validos		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
	ACEITES	175	8,6%	63,4%
	ARROZ	231	11,4%	83,7%
	AZÚCAR & SAL	235	11,6%	85,1%
	ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	127	6,3%	46,0%
	ASEO PERSONAL	135	6,6%	48,9%
	BALANCEADO	176	8,7%	63,8%
	BEBIDAS	157	7,7%	56,9%
	CEREALES & GRANOS	162	8,0%	58,7%
	CIGARRILLOS & LICORES	160	7,9%	58,0%
	CONFITERÍA	47	2,3%	17,0%
	CONSERVAS & ENLATADOS	87	4,3%	31,5%
	HARINAS & FIDEOS	149	7,3%	54,0%
	MANTECAS & MARGARINAS	145	7,1%	52,5%
	OTROS	46	2,3%	16,7%
	SALSAS & SABORIZANTES	46	2,3%	16,7%
Total		2032	100,0%	

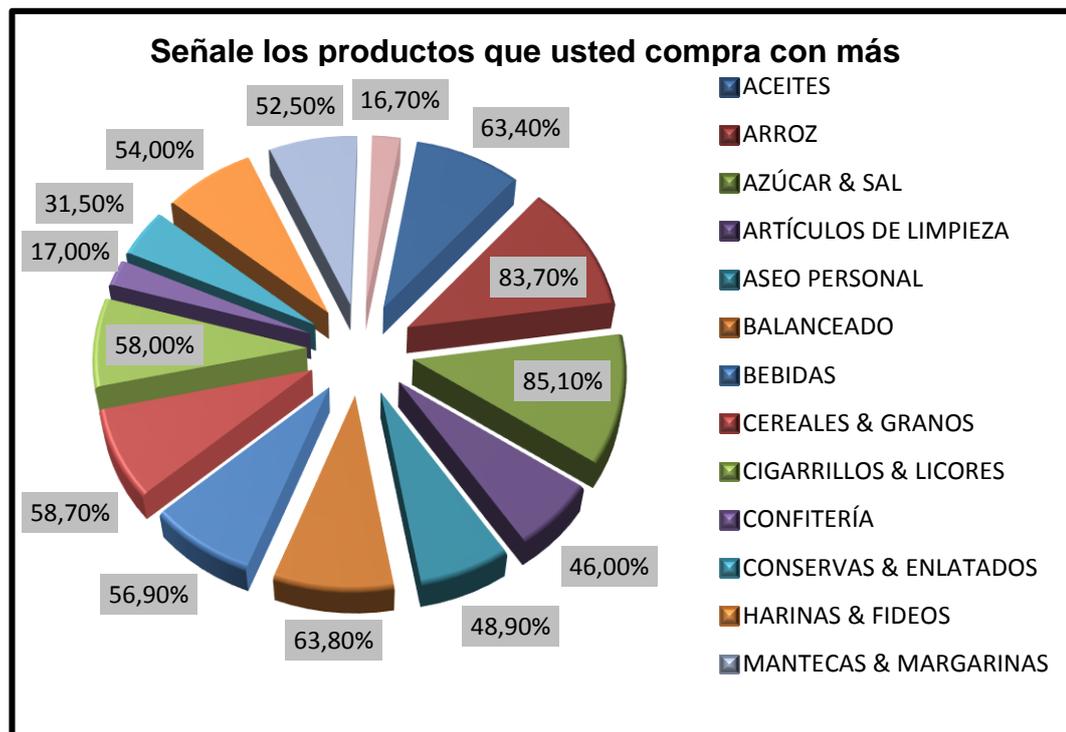


Gráfico 3. 30. Señale los productos que usted compra con más frecuencia:

Análisis

De los 276 clientes encuestados el 85,10% compra con más frecuencia azúcar y sal, el 83,70% compran arroz, el 63,80% compran balanceados y el 63,40% aceites, el producto menos adquirido por los clientes con un 16,70% son las salsas y saborizantes que se encuentran dentro de la categoría de otros productos.

Interpretación

Los productos estrella de Multisa son el azúcar, sal, arroz, balanceados y aceite, productos que son confirmados como tal en la realización de las encuestas, convirtiéndose en el eje principal de las ventas externas, ya que, dichos productos sirven de enganche para vender otros productos complementarios como es el caso de harinas, fideos, considerando estos aspectos se convierte para la empresa en una Oportunidad para crecer en el mercado local de consumo masivo.

3.2.2.6. Análisis de la situación del mercado

Es necesario tomar en cuenta los tipos de mercado donde actualmente MULTISA se desempeña:

- Distribución al por mayor



- De consumo



(Yáñez Zapata, 2014) “Aquí podemos mencionar que la distribución al por mayor representa un 60% de la actividad de la empresa mientras que el mercado de consumo con un 40% de representación, estos dos segmentos de mercado son altamente competitivos en la ciudad de Latacunga, por lo que la empresa se ha visto en la necesidad de ofrecer un sin número de promociones a fin de atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales. A partir del crecimiento de sucursales de supermercados en centros comerciales, el negocio de los supermercados ha tenido un desempeño impresionante en Ecuador. En términos de ventas, han experimentado un crecimiento del 15% en el 2012 (en dólares reales), con una expectativa parecida para el futuro. El crecimiento se está dando en áreas urbanas, donde habitan las clases media y media-baja, donde los consumidores ya tienen más poder adquisitivo. Otro efecto de esta tendencia es la introducción de los supermercados más pequeños para construirlos más rápidamente y que quepan en lotes con menos metraje.”

Para ser una industria moderna, el mercado de los supermercados aún no está tan consolidado; las primeras tres empresas, TÍA, La Favorita y El Rosado, tienen 68% de las sucursales en Ecuador y siguen invirtiendo en nuevas tiendas y en renovar sus tiendas existentes. En las provincias, la penetración de estos supermercados modernos aún es baja; sin embargo, ofrece oportunidades de expansión, al captar a los consumidores de bajos ingresos que ahora tienen un ingreso disponible creciente. Por otro lado los supermercados pequeños están en zonas donde predominan las tiendas de barrio y en donde las personas no tienen acceso a un supermercado. Se ubican en sitios altamente poblados, y la idea es evitar que las personas se movilicen largas distancias, que tengan un fácil acceso a productos de calidad a un precio más bajo que las tiendas, es el caso de MULTISA. Estos supermercados compiten de manera directa con las tiendas de barrio.

MULTISA enfocan preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está pulverizada entre pequeños distribuidores, esta actividad ha generado un incremento relativo de ventas en los últimos años en todos sus productos, esto lo ha logrado debido a la acertada administración por parte de sus propietarios.

Dentro del supermercado mayorista, los clientes potenciales de MULTISA son todos aquellos locales cuya actividad está enfocada a satisfacer necesidades básicas tales como supermercados y grandes tiendas al detalle. De igual manera MULTISA Supermercado atienden el comercio al menudeo.

3.3. Análisis situacional interno

En el análisis del medio interno que se emplea en MULTISA se consideran las capacidades que posee para enfrentar el macro y micro ambiente, a partir de la división de sus actividades y la relación de la estructura de la empresa que permita desarrollar los procesos en el Área Administrativa, Financiera, Tecnológico y Talento Humano. El análisis de este trabajo consiste en valorar

las herramientas con las que se cuenta para ofrecer una respuesta acertada ante la presencia de fortalezas y debilidades de la empresa.

3.3.1. Área Administrativa

Para el análisis de esta área, partiremos de la estructura de la empresa, representada en el siguiente organigrama distribuido de la siguiente manera:

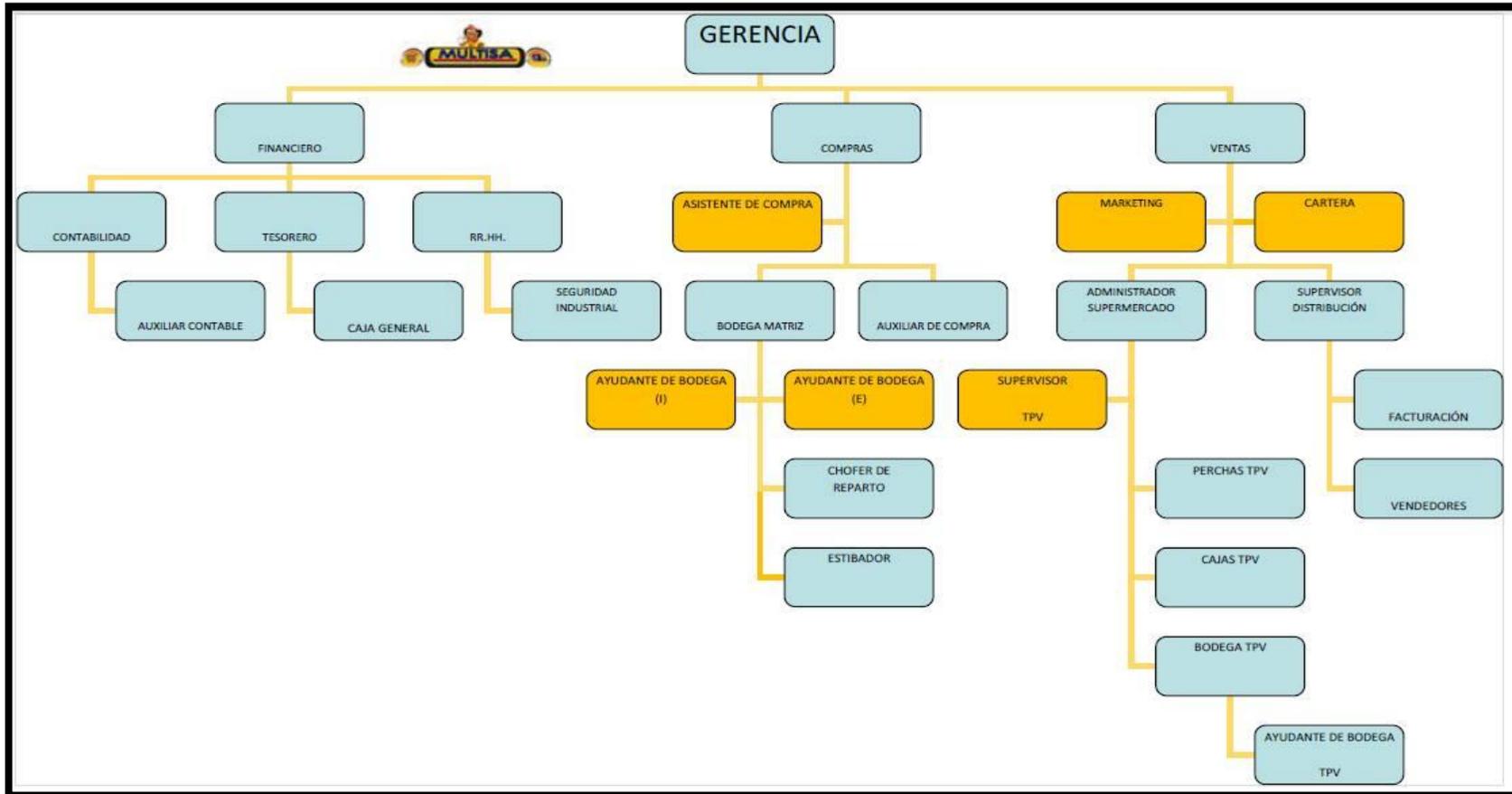


Gráfico 3. 31. Organigrama Estructural MULTISA

Fuente: MULTISA

TIPO DE ORGANIGRAMA

Existen tres tipos de organigramas como son:

Vertical: En este Organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Horizontal: Representa los mismos elementos del Organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Mixtos: En este tipo de Organigramas usted puede mezclar los dos tipos de Organigramas (Vertical y Horizontal) en uno solo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de Organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

Análisis

Mediante el organigrama presentado por la empresa se puede evidenciar que de acuerdo a su estructura y distribución, el tipo de organigrama es de forma vertical en el que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir de la gerencia, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, cabe mencionar que mediante una entrevista realizada al señor gerente mencionaba que existía un nivel superior que era la junta de accionistas, mismo que no se encuentra incluido en el organigrama actual.

NIVELES DE JERARQUÍA

Cuenta con 4 niveles jerárquicos que se explican a continuación:

PRIMER NIVEL

El primer nivel, está conformado por el Gerente General quien es la persona ELEGIDA POR LA Junta General de Accionistas y que está a cargo de todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

SEGUNDO NIVEL

El segundo nivel lo integran cada uno de las áreas de la empresa como son: Financiera, Compras, Ventas.

TERCER NIVEL

El tercer nivel se despliega de las áreas del segundo nivel es así que en el Área Financiera esta seguida por Contabilidad, Tesorería y Talento Humano, tanto del supermercado como del mercado mayorista; en el Área de Compras cuenta como tercer nivel a Bodega Matriz y Auxiliar de Compras, para finalizar tenemos el Área de ventas que está integrada en el tercer nivel que son: Administrador de Supermercado, supervisor de Distribución. En este nivel se encuentran departamentos de apoyo como son Marketing y Cartera.

CUARTO NIVEL

El cuarto nivel es el complemento de las sub áreas como es el caso de Contabilidad con la auxiliar contable. Tesorería: Caja general; Talento Humano con Seguridad Industrial, bodega que esta complementa con los auxiliares de bodega, choferes de reparto y estibadores; Administrador Supermercado tiene como nivel supervisor PTV (Puntos de venta); finalmente

en Supervisor de distribución se integra como cuarto nivel las personas de ventas y facturación.

QUINTO NIVEL

El último nivel del organigrama está conformado por los, percheros, cajeros y bodeguero que son parte de la sub área de Administrador de supermercado.

Áreas de la empresa según el organigrama

La empresa cuenta con tres áreas como son:

- Administrativa
- Financiera
- Compras
- Ventas

ANÁLISIS

Una vez analizado la estructura organizacional podemos ver que la empresa no representa en su organigrama a la junta de accionistas y presidente ejecutivo por lo que estos por su importancia en la toma de decisiones deberían estar incluidos en la estructura organizacional.

Otra de las falencias que se pudo observar es que el departamento de Talento Humano con el que cuenta la empresa no debería pertenecer al Área financiera, tampoco cuenta con una Dirección de Ventas y eso son los pilares fundamentales en el desenvolvimiento de la organización. Primero porque el departamento de Talento Humano tienen otras funciones diferentes al área financiera y segundo porque ventas exige una coordinación y control

constante de los procesos de comercialización que permitan mejorar el desempeño de esta área.

En la empresa MULTISA el Gerente General es el colaborador cercano a los propietarios por lo que mantiene un gran compromiso en el buen desempeño de su trabajo pues tiene un conocimiento claro de la visión y necesidades empresariales con las que cuenta la empresa. Por otro lado el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores. Como un empleado más, se encuentra sujeto a las exigencias patronales.

3.3.2. Área Financiera

El área financiera en la empresa esta manejada por el Gerente General, el Jefe Financiero, Tesorero, Caja general, Contador externo, que a su vez recibe apoyo de dos auxiliares contables, sin embargo en el organigrama de la empresa dentro del área financiera consta el departamento de talento humano, siendo este una falencia en la estructuración del organigrama de la empresa.

MULTISA en su gestión financiera presenta varias falencias, síntomas que han sido detectados mediante la aplicación de un cuestionario, cuyos resultados puntualizan lo siguiente: no se encuentra bien definida las funciones de los colaboradores, existe demora en los procesos que maneja esta área, no existe políticas que se encuentren legalizadas por escrito, hasta la actualidad la empresa tiene problemas con el sistema contable FÉNIX EXPERTIS que fue adquirido hace un año con el fin de unificar la contabilidad de la empresa, sin embargo hasta el momento existe problemas debido a que la información que arroja este sistema no es confiable por la cantidad de operaciones que maneja la empresa.

Para el desarrollo de la contabilidad de la empresa, se cuenta con una contadora externa quien se encarga únicamente de la parte tributaria de la

misma, la contabilidad en sí de la empresa no se encuentra consolidada, los balances y conciliaciones bancarias se los realiza en Excel en base a los reportes que emiten las diferentes áreas, esto debido que hasta ahora no se ha podido consolidar toda la información en el sistema, hasta el momento se encuentran depurando cuentas que no son necesarias para la empresa.

Por otro lado la empresa no ha evaluado su gestión financiera mediante un diagnóstico que permita proporcionar a esta área información relevante y suficiente para determinar la posición financiera actual de la organización y con ello tomar decisiones, acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero en cuanto a la rentabilidad prioritariamente.

Las utilidades que genera MULTISA son reutilizadas para el crecimiento y potenciamiento de la empresa, es por ello que ha logrado incrementar sus ventas y posicionarse en el mercado de distribución de productos de consumo masivo.

Los gastos, con lo que recurre la empresa son manejados por sus propietarios con el visto bueno del Departamento Contable. Los ingresos por ventas están manejados a través de bancos que garantizan la custodia del dinero.

EXPLICACIÓN PROCESO DE PAGOS MULTISA

Bodega: El jefe de bodega entrega factura a contabilidad una vez constatado el ingreso de las mercancías a la empresa.

Contabilidad: Revisa listado de pago a los proveedores de acuerdo a los pedidos realizados a fin de verificar el pago correcto.

Tesorería: Determina la disponibilidad del pago del dinero, revisa factura física, verifica negociación, verifica el listado de pagos y si el departamento

de compras autoriza listado inmediatamente ingresa al sistema la autorización del pago al proveedor.

Compras: Analiza y autoriza el listado de pagos de los proveedores y remite a tesorería para el ingreso al sistema.

Asistente contable: Una vez verificado en el sistema el pago del proveedor genera cheque, imprime cheque y remite cheques al gerente general para que estos sean firmados.

Gerencia: Revisa cheque de pago a proveedores, revisa datos del cheque firma y remite a contabilidad.

Proveedor: Revisa cheque y facturas para constatar la conformidad del mismo, en caso de error en el cheque devuelve a asistente contable para su respectiva solución.

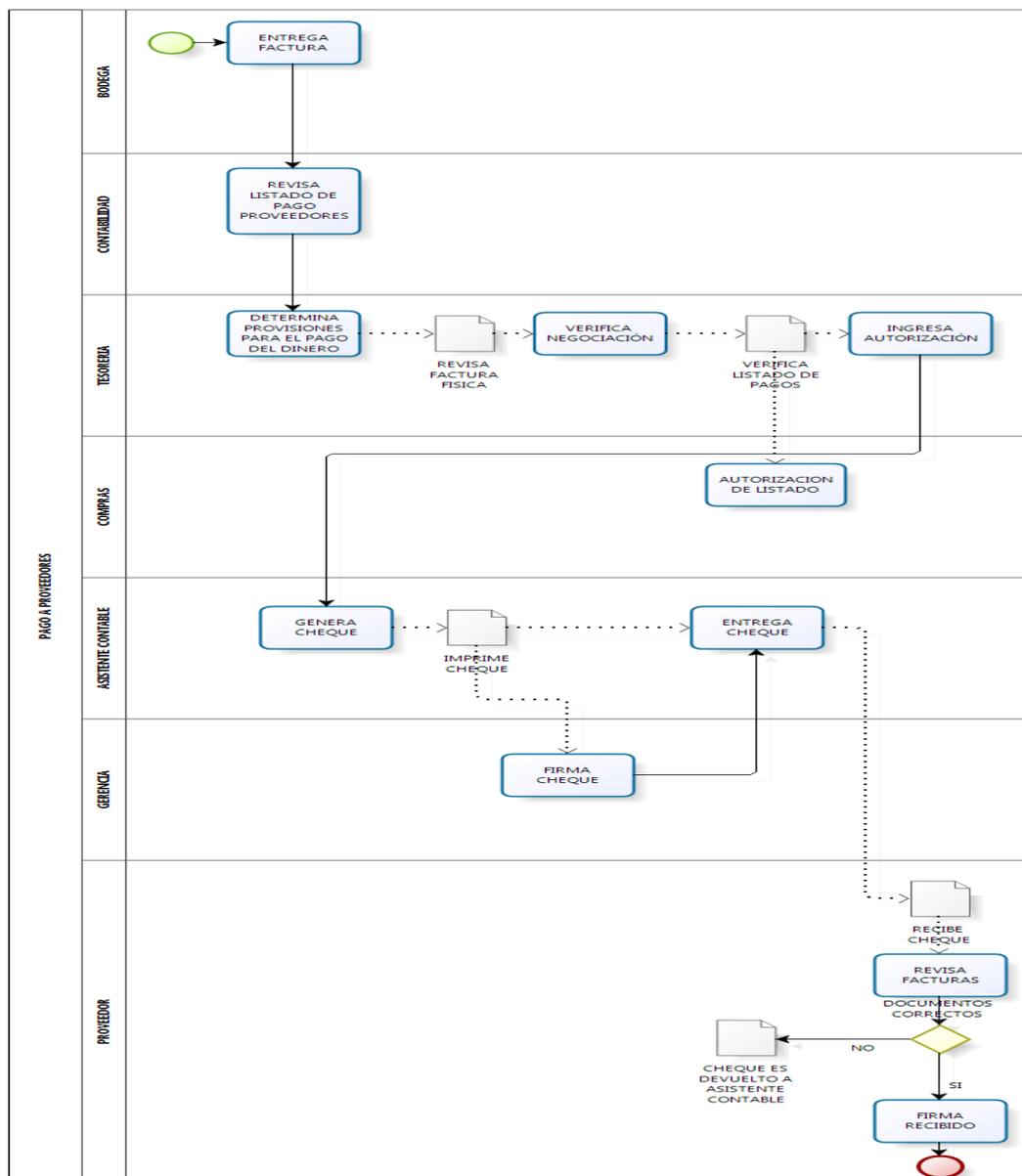


Gráfico 3. 32. Flujograma proceso de pagos MULTISA

FUENTE: MULTISA

ANÁLISIS

En el proceso de pagos MULTISA ha creado en los proveedores confianza y fidelidad, debido a que este garantiza el pago a tiempo de sus compras, no es un proceso largo debido a que no requiere de varias autorizaciones, solamente del Departamento de Compras, sin embargo existe demoras en los

pedidos debido a que no se realiza a tiempo los requerimientos de las mercancías provocando demoras en la negociación.

EXPLICACIÓN PROCESO DE COBROS MULTISA

Cartera: Revisa estado de cuenta por cliente a fin de remitir a los vendedores para recuperar aquellas cuentas de más de 30 días de morosidad.

Facturación: Entrega factura al vendedor para realizar el cobro de cartera pendiente.

Vendedor: Recibe estado de cuenta móvil, verifica las rutas posteriormente realiza los cobros, cuando se cobra en efectivo y el vendedor se encuentra en una ruta lejana procede a deposita el dinero, caso contrario realiza dos arqueos de los cobros realizados y es presentado a caja general conjuntamente con el dinero y los cheques si todo está correctamente caja general firma recibido y el vendedor se queda con un arqueo de caja como respaldo.

Banco: Receipta depósito de dinero, envía carros blindados para el depósito de dinero en efectivo.

Caja General: Recibe arqueo de caja y documentos de respaldo, recauda dinero y cheques, si esta todo correcto firma recibido y envía informe a tesorería en caso de haber inconvenientes se realiza observaciones y se realiza devolución de informes al vendedor.

Tesorería: Recibe informe de caja general, revisa informe y actualiza información en el sistema, realiza el comprobante de depósito y realiza el blindado.

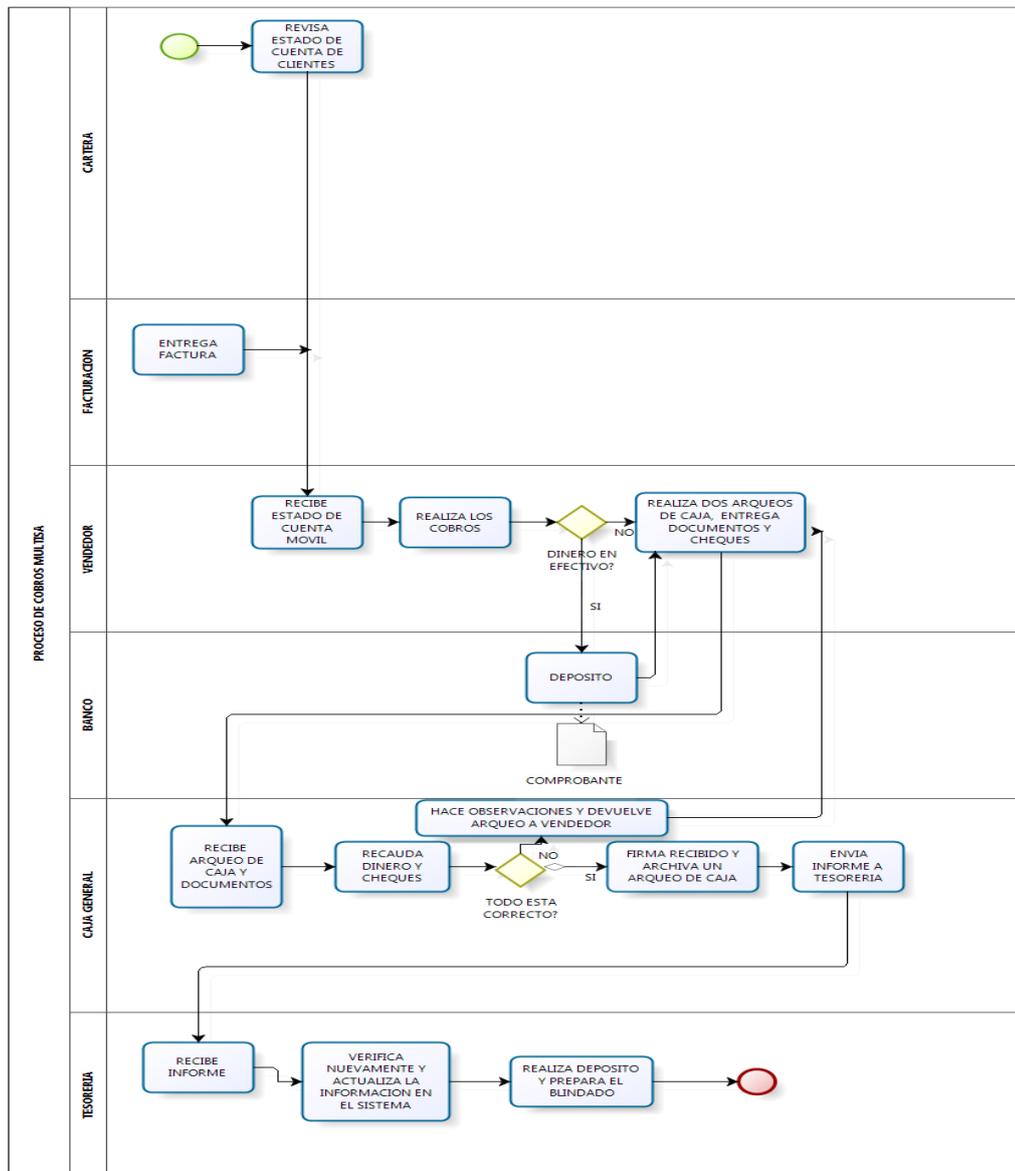


Gráfico 3. 33. Flujograma proceso de cobros MULTISA

FUENTE: MULTISA

ANÁLISIS

Dentro del proceso de cobros manejado actualmente por MULTISA incluye la recuperación de cartera, según ha incrementado sus ventas, ha ido incrementando también su morosidad, en vista que la mayoría de sus ventas se las hace a crédito que va entre 15 y 30 días, sin embargo los existe cartera

vencida de 150 días, es por ello que la empresa debe enfocar sus procesos, objetivos y estrategias para recuperar cartera vencida.

EXPLICACIÓN PROCESO DE GASTOS MULTISA

Empleado empresa: Realiza requerimiento de dinero por anticipo de sueldo cuyo valor debe ser inferior a \$50,00.

Presidente Ejecutivo: Analiza requerimiento de dinero, da el visto bueno para que tesorería desembolse el dinero solicitado.

Auxiliar Contable: Revisa visto bueno del requerimiento de dinero, realiza comprobante de pago, remite al empleado y este firma el recibido para que sea entregado el dinero.

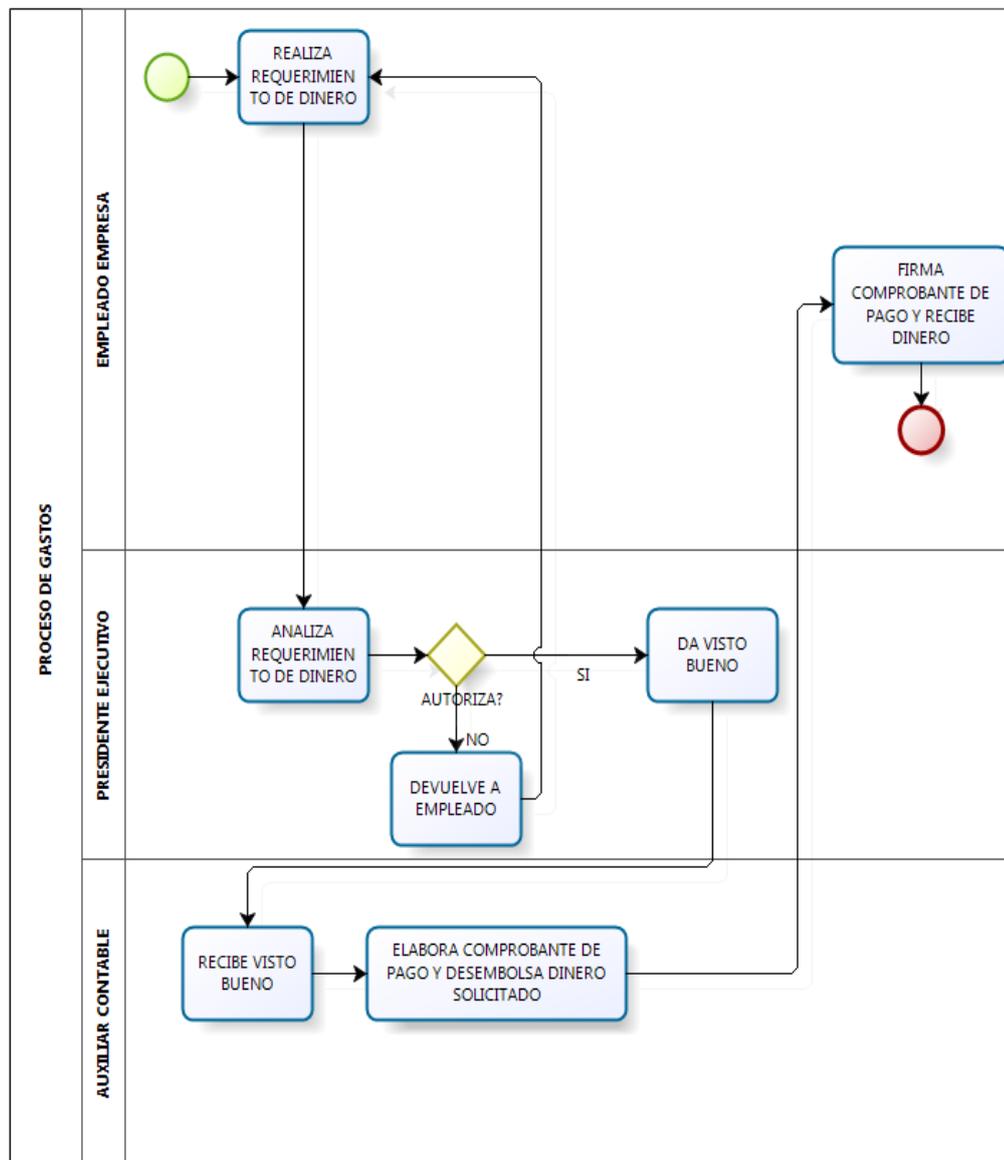


Gráfico 3. 34. Flujograma proceso de gastos MULTISA

FUENTE: MULTISA

ANÁLISIS

Dentro del proceso de gastos, para anticipos de sueldos el empleado debe obtener primero el visto bueno del Presidente ejecutivo de la empresa posteriormente la auxiliar contable desembolsa el dinero y realiza el comprobante de pago que debe ser firmado por el empleado, para gastos de los choferes (almuerzo, reposición de facturas) se debe presentar facturas y

comprobantes que respalden la operación a fin que se desembolse el dinero correspondiente.

3.3.3. Área Talento Humano

El área de Talento Humano en MULTISA, es manejado exclusivamente por el Jefe de este departamento, debido a las falencias en la contratación de los colaboradores hace un año exactamente se incorporó a la empresa una persona quien se encarga de realizar todo lo relacionado con el personal de la empresa.

MULTISA en su gestión de talento humano presenta varias falencias, síntomas que han sido detectados mediante la aplicación de un cuestionario, cuyos resultados puntualizan lo siguiente:

Debido a la falta de dinero en la empresa no se ha podido implementar un reloj biométrico el cual permita tener un mayor control de la jornada laboral de la empresa, actualmente la asistencia de los empleados se registra en hojas.

No se socializa en los diferentes departamentos las funciones específicas que deben desarrollar, algunos departamentos no cuentan con un manual de funciones, sus actividades las realizan por la experiencia en otras empresas mas no tienen definidas sus funciones.

El plan de incentivos de los trabajadores no se encuentra bien definido, se trabaja de manera no determinada.

El jefe de talento humano cumple otras funciones que no le permiten monitorear y controlar el adecuado desempeño de cada trabajador que labora en la empresa.

No se controla que los trabajadores cumplan con los reglamentos establecidos por la empresa y por las instituciones gubernamentales.

Para la selección, contratación y capacitación del personal se realiza el siguiente proceso:

EXPLICACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE MULTISA.

Junta General de Accionistas: Realizan un análisis del requerimiento de personal, esto en base al cliente interno es decir al jefe departamental que solicita un nuevo colaborador en su área de trabajo, para lo cual se realiza una solicitud que es enviada al departamento de talento humano para que sea analizada.

Talento humano: Recibe solicitud el mismo que es analizado según varios factores como es el económico, humano y tecnológico si es necesaria la contratación envía solicitud a gerencia para su autorización, caso contrario devuelve solicitud a Junta General de Accionistas.

Una vez autorizada la contratación se procede a la selección del personal, primero se realiza el llamamiento a través de un anuncio en un diario impreso local, posteriormente se recepta las carpetas, selección de carpetas, se realiza llamadas telefónicas para comunicar a los seleccionados que deben acercarse a la empresa para la entrevista de trabajo, después de la entrevista el jefe de talento humano realiza una selección de las personas que mejor se desarrollaron en la entrevista posteriormente son llamadas para rendir una evaluación escrita y en base a los resultados se obtiene un ganador que es comunicado vía llamada telefónica, una vez comunicado se procede a firmar un contrato a prueba de tres meses.

Gerencia: Revisa solicitud de requerimiento de personal y autoriza en base al análisis de talento humano.

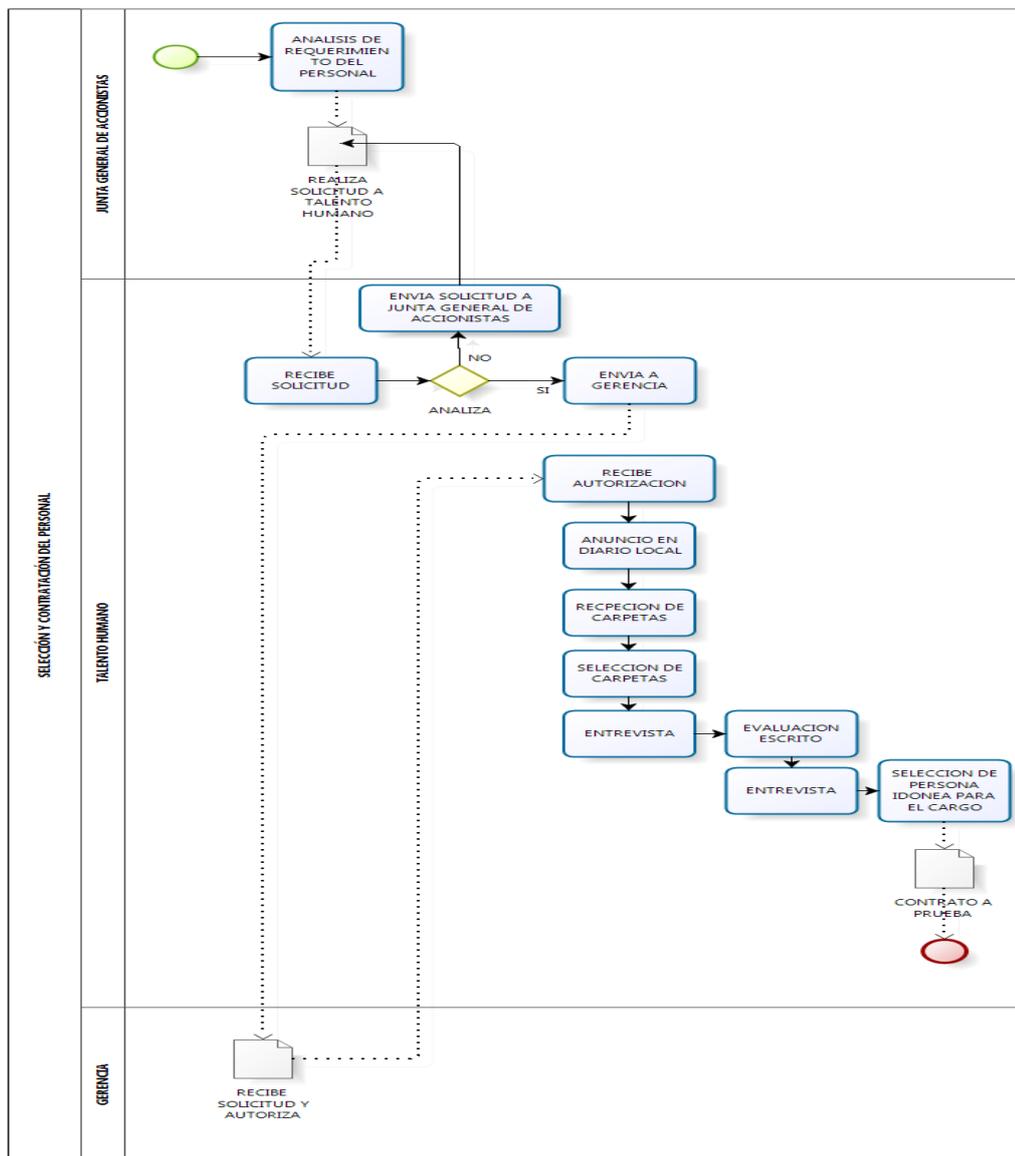


Gráfico 3. 35. Flujograma del proceso de selección, contratación y capacitación del personal de Multisa.

FUENTE: MULTISA

ANÁLISIS

Una vez analizado el proceso, nos podemos dar cuenta que todo lo pertinente al Talento Humano de la empresa, está manejado específicamente por el jefe de talento humano, quien primero debe consultar sus decisiones con la junta general de accionistas y con el gerente general de la empresa

para poder continuar con el proceso de selección y contratación de nuevo personal para la empresa.

Análisis de los Empleados

Para el análisis del clima laboral de MULTISA se realizó una encuesta a los empleados, **(Ver Anexo C)**.

Encuestas.- Para determinar el número de encuestas, se tomó el total de la población objetivo como en este caso son de 73 empleados y así nuestro margen de error es nulo y nuestro nivel de confianza es del 99%.

El listado de los empleados que se refleja en la planilla del IESS pero por motivos de confidencialidad no se muestra listado.

Se obtuvo los siguientes resultados:

1. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?

Tabla 3. 36.

¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	45	61,6	61,6	61,6
	NO	28	38,4	38,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	



Gráfico 3. 36. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?

Análisis

De los empleados encuestados el 61,60 % nos menciona que si conocen la misión de la empresa, mientras que el 38,40 % nos menciona que desconocen de la misión.

Interpretación

Se debe considerar muy seriamente la necesidad de comunicar a los trabajadores la misión de la empresa, a fin de que conozcan la razón de ser de Multisa.

2. ¿Conoce y Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

Tabla 3. 37.

¿Conoce y Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	45	61,6	61,6	61,6
	NO	28	38,4	38,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

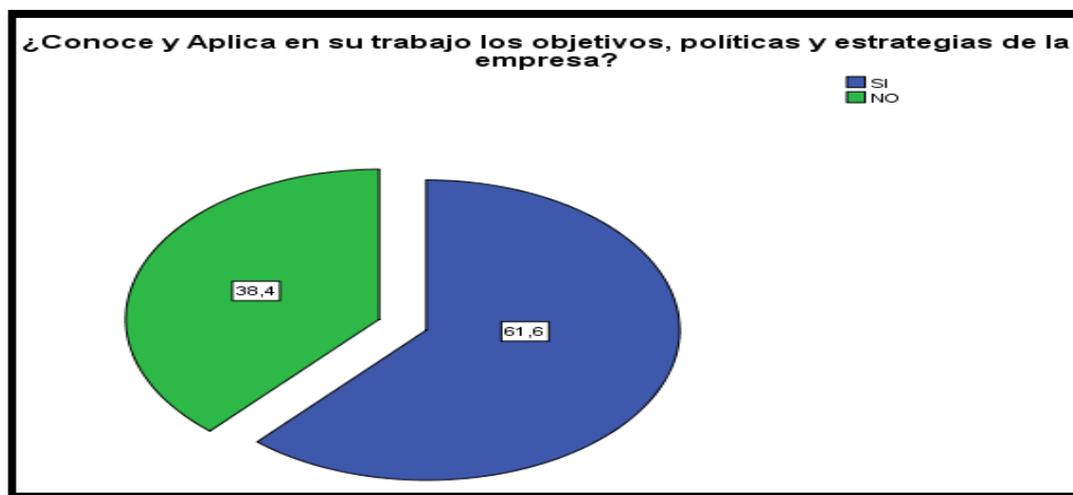


Gráfico 3. 37. ¿Conoce y Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

Análisis

De los empleados encuestados el 61,60 % nos menciona que si conocen y aplican los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, mientras que el 38,40% no conocen ni aplican estos aspectos en su trabajo.

Interpretación

Se debe prestar atención primordial por parte de los trabajadores en conocer y aplicar los objetivos, políticas y estrategias de la empresa en el desarrollo de sus actividades.

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural y funcional?

Tabla 3. 38.

¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural y funcional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	49	67,1	67,1	67,1
	NO	24	32,9	32,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	



Gráfico 3. 38. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural y funcional?

Análisis

De los empleados encuestados el 67,10 % nos menciona que si conocen y aplican el organigrama estructural de la empresa, mientras que el 32,90% no conocen ni aplican el organigrama estructural.

Interpretación

Es necesario elaborar y dar a conocer el organigrama estructural a todos los colaboradores de la empresa, a fin de que conozcan sus funciones y orden jerárquico al momento de desarrollar sus actividades.

4. ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?

Tabla 3. 39.

¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	55	75,3	75,3	75,3
	NO	18	24,7	24,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	



Gráfico 3. 39. ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?

Análisis

De los empleados encuestados el 75,30 % mencionan que la experiencia que poseen está en relación con el trabajo que realizan, mientras que el 24,70% mencionan que el trabajo que realizan no está relacionado con el trabajo que realizan.

Interpretación

Se debe tomar en cuenta capacitar al personal que no tiene relación su experiencia con el trabajo que realiza, puesto que esto afecta en el desarrollo productivo de las actividades encomendadas.

5. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?

Tabla 3. 40.

¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	25	34,2	34,2	34,2
	NO	48	65,8	65,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	



Gráfico 3. 40. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?

Análisis

De los empleados encuestados el 75,30 % mencionan que la experiencia que poseen esta en relación con el trabajo que realizan, mientras que el 24,70% mencionan que el trabajo que realizan no está relacionado con el trabajo que realizan.

Interpretación

Se debe tomar en cuenta capacitar al personal que no tiene relación su experiencia con el trabajo que realiza, puesto que esto afecta en el desarrollo productivo de las actividades encomendadas.

6. ¿Usted está afiliado al IESS?

Tabla 3. 41.

¿Usted está afiliado al IESS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	73	100,0	100,0	100,0

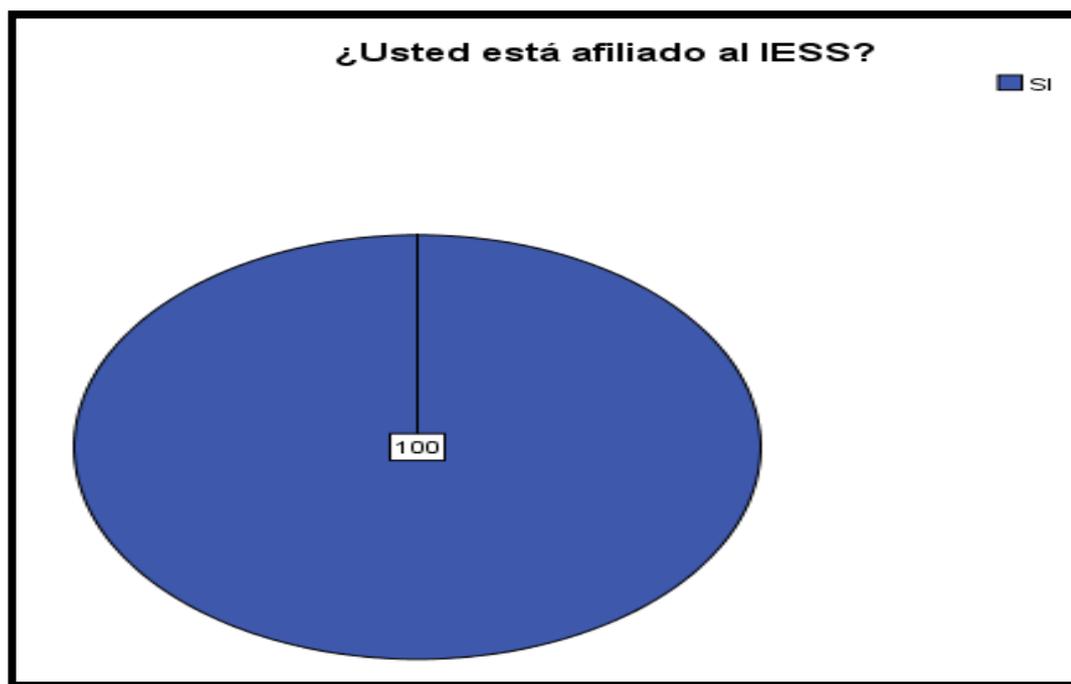


Gráfico 3. 41. ¿Usted está afiliado al IESS?

Análisis

De los empleados encuestados el 100 % mencionan que si están afiliados al IESS.

Interpretación

Multisa cumple con la afiliación de sus trabajadores al IESS, a fin de evitar posibles problemas con los organismos de control.

7. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

Tabla 3. 42.

¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	60	82,2	82,2	82,2
	NO	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

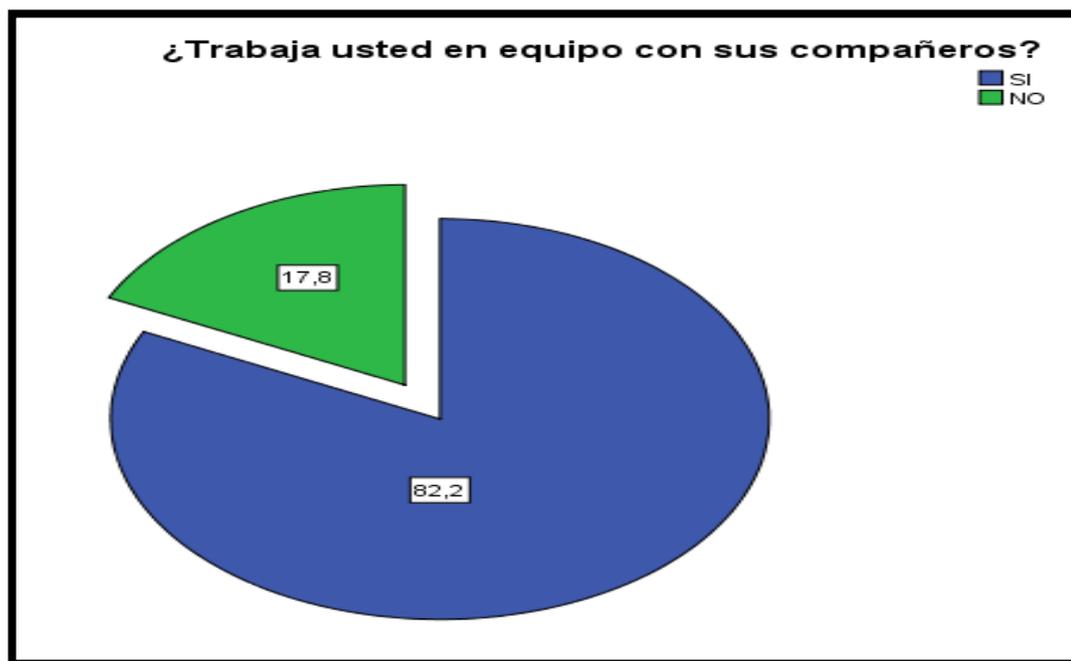


Gráfico 3. 42. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

Análisis

De los empleados encuestados el 82,20 % mencionan que si trabajan en equipo con sus compañeros, mientras que el 17,80% no realizan sus actividades en equipo.

Interpretación

Los trabajadores de Multisa en un 82,20% consideran que realizan sus trabajos en equipo, por lo que esto se considera una fortaleza ya que se brinda un buen clima laboral.

8. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

Tabla 3. 43.

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	30,1	30,1	30,1
	NO	51	69,9	69,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

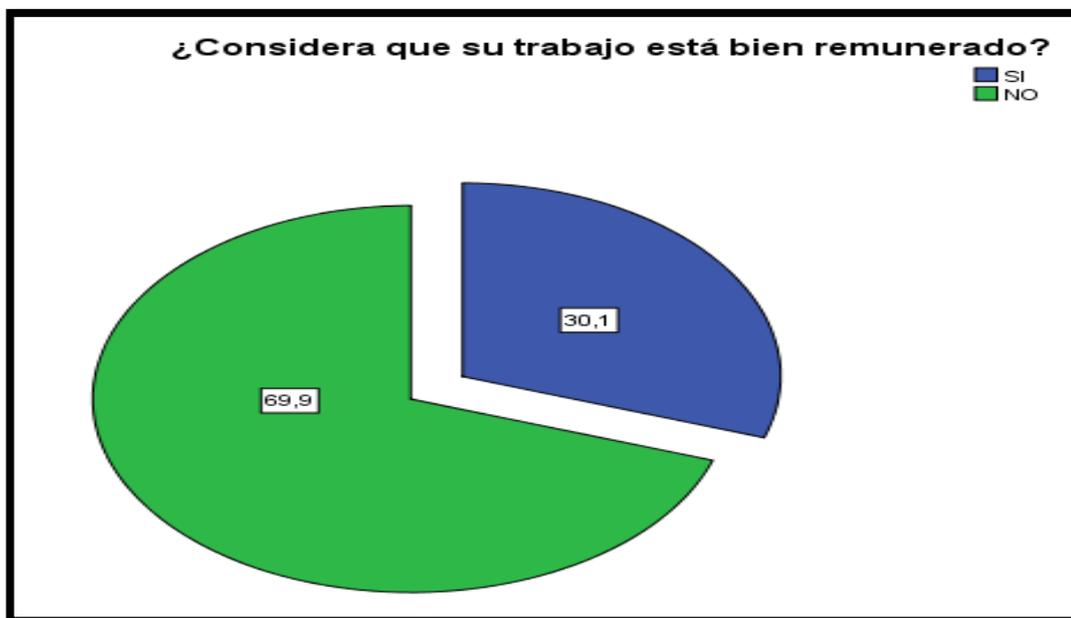


Gráfico 3. 43. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

Análisis

De los empleados encuestados el 30,01 % consideran que su trabajo está bien remunerado, mientras que el 69,99% tienen inconformidad con la remuneración.

Interpretación

La empresa debe considerar la importancia de la remuneración de los trabajadores al momento de realizar su trabajo, con la finalidad de satisfacer las expectativas de sus colaboradores.

9. ¿La empresa cancela puntualmente su sueldo?

Tabla 3. 44.

¿La empresa cancela puntualmente su sueldo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	69	94,5	94,5	94,5
	NO	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

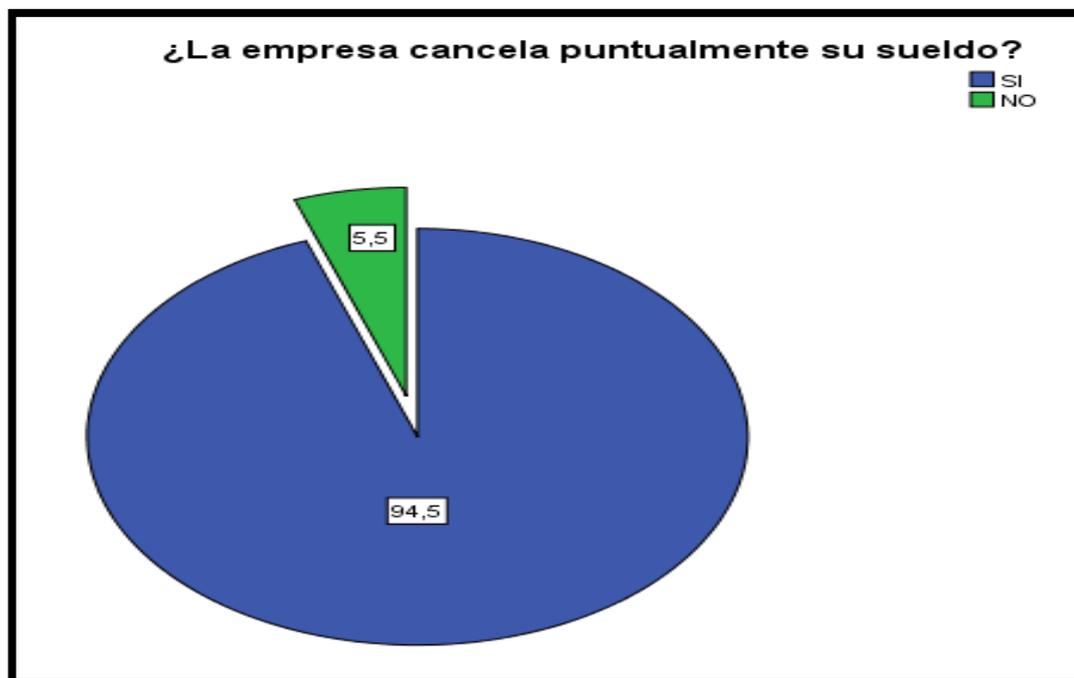


Gráfico 3. 44. ¿La empresa cancela puntualmente su sueldo?

Análisis

De los empleados encuestados el 94,50 % consideran que la empresa cancela oportunamente el sueldo a sus trabajadores, mientras que el 5,5 % menciona que tardan en cancelar las remuneraciones.

Interpretación

Los empleados en un 94,50% se encuentran conformes con la puntualidad al momento de cobrar sus remuneraciones.

10. ¿Recibe los beneficios de ley?

Tabla 3. 45.

¿Recibe los beneficios de ley?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	73	100,0	100,0	100,0

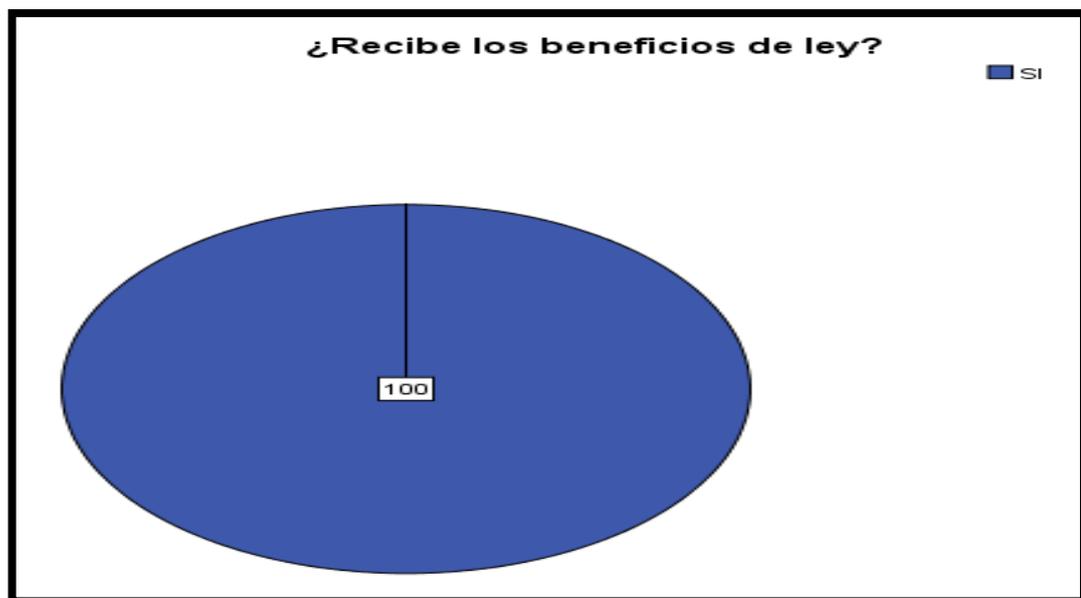


Gráfico 3. 45. ¿Recibe los beneficios de ley?

Análisis

De los empleados encuestados el 100% mencionan que reciben los beneficios de ley.

Interpretación

La empresa cumple con el pago de beneficios sociales a sus trabajadores, siendo esto una fortaleza importante para multisa.

11. ¿La empresa le otorga incentivos económicos por su trabajo?

Tabla 3. 46.

¿La empresa le otorga incentivos económicos por su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	31,5	31,5	31,5
	NO	50	68,5	68,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

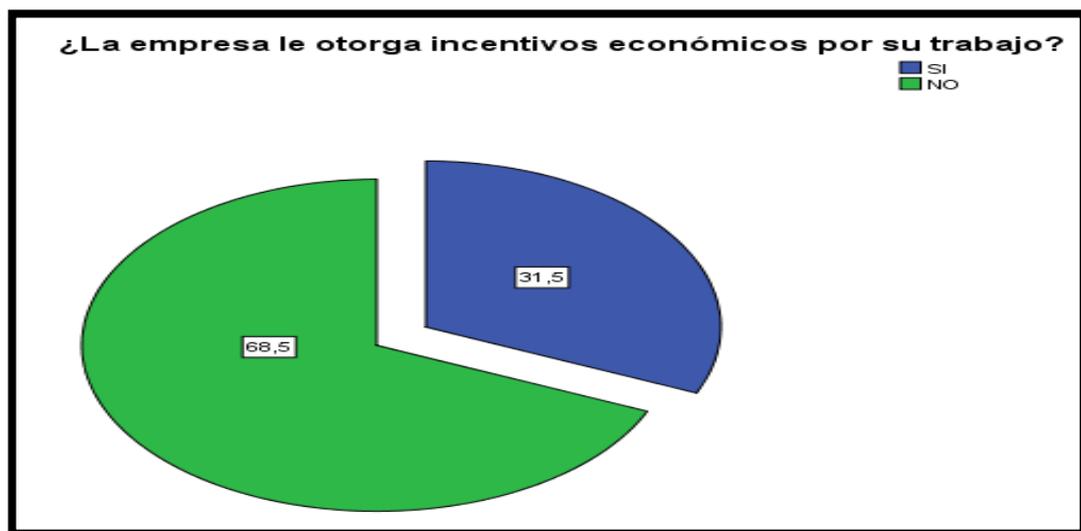


Gráfico 3. 46. ¿La empresa le otorga incentivos económicos por su trabajo?

Análisis

De los empleados encuestados el 68,85% mencionan que no reciben incentivos económicos por su trabajo, mientras que el 31,50% mencionan que si reciben incentivos económicos por parte de la empresa.

Interpretación

La empresa debe tomar en cuenta a todos los trabajadores al momento de otorgar incentivos económicos, puesto que el 31,50% mencionan que no reciben ningún tipo de incentivos por el desarrollo de su trabajo.

12. ¿La empresa reconoce económicamente sus horas extras de trabajo?

Tabla 3. 47.

¿La empresa reconoce económicamente sus horas extras de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	59	80,8	80,8	80,8
	NO	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

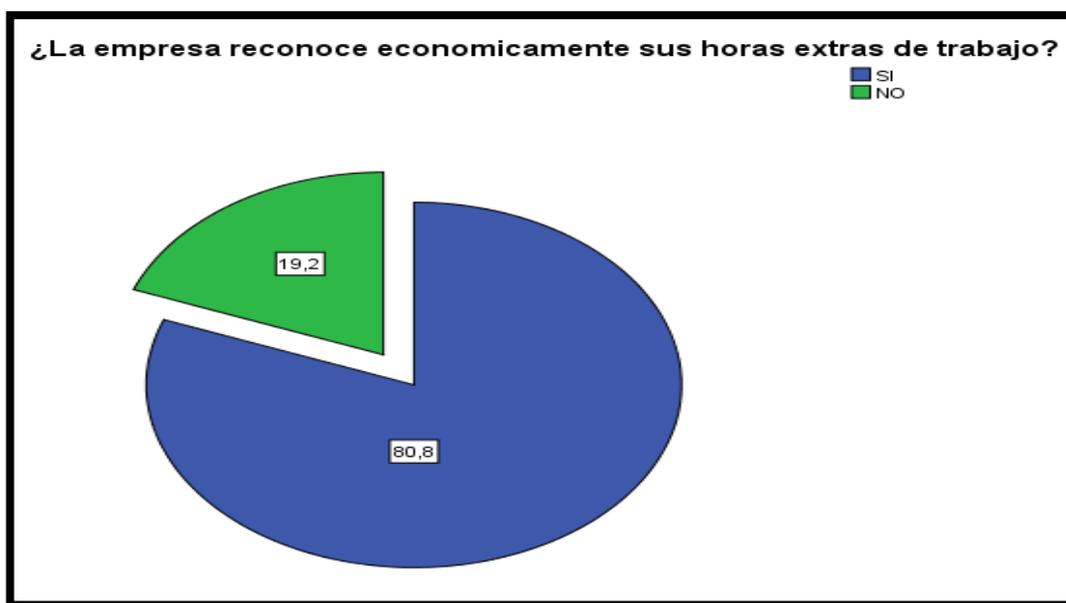


Gráfico 3. 47. ¿La empresa reconoce económicamente sus horas extras de trabajo?

Análisis

De los empleados encuestados el 68,80% mencionan que la empresa reconoce sus horas extras de trabajo, mientras que el 19,20 no menciona que la empresa no reconoce las horas extras de trabajo.

Interpretación

La empresa debe tomar en cuenta a todos los trabajadores al de reconocer las horas extras, puesto que el 19,20% mencionan que no se les reconoce las horas extras

13. ¿Su trabajo lo realiza en base a metas establecidas?

Tabla 3. 48.

¿Su trabajo lo realiza en base a metas establecidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	26,0	26,0	26,0
	NO	54	74,0	74,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	



Gráfico 3. 48. ¿Su trabajo lo realiza en base a metas establecidas?

Análisis

De los empleados encuestados el 74% mencionan que realizan su trabajo en base a metas establecidas, mientras que el 26% mencionan que no realizan su trabajo en base a metas.

Interpretación

La empresa considerar la posibilidad de implementar planes de trabajo en base a metas, para incentivar a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

14. ¿Recibe usted utilidades por parte de la empresa?

Tabla 3. 49.

¿Recibe usted utilidades por parte de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	73	100,0	100,0	100,0

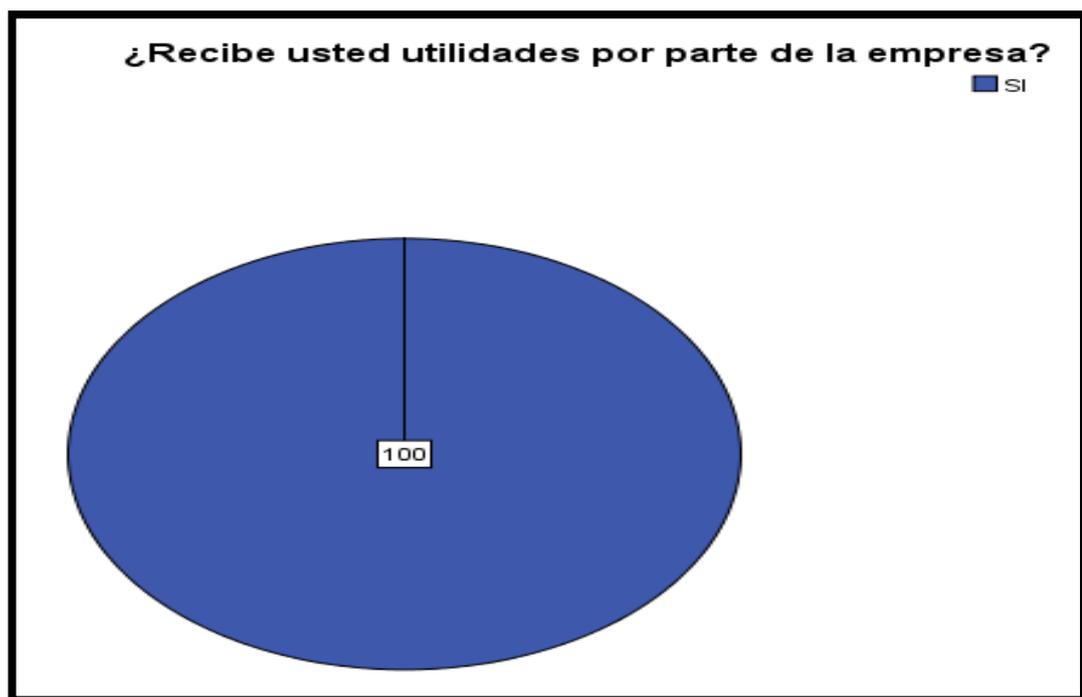


Gráfico 3. 49. ¿Recibe usted utilidades por parte de la empresa?

Análisis

De los empleados encuestados el 100% mencionan que reciben utilidades por parte de la empresa.

Interpretación

La empresa cumple con el pago de utilidades a sus trabajadores, a fin de cumplir con las leyes establecida y evitar problemas futuros con organismos de control.

3.3.4. Área de comercialización

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

MULTISA, es una empresa empírica, su desarrollo y crecimiento se ha manejado sin el uso de planes, programas y estrategias que le permitan mantener un orden proyectado para la consecución, cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales.

El área de comercialización cuenta principalmente con el departamento de compras y ventas.

Departamento de Compras

Dentro del departamento de Compras la empresa ha tenido un manejo medianamente responsable, que le ha permitido mantenerse en un ambiente altamente competitivo con cierto grado de crecimiento debido a negociaciones importantes con los proveedores y la confianza de estos para con la empresa ya que se ha mantenido relaciones comerciales por largo tiempo; la empresa adquiere sus compras al contado y a crédito según encuesta realizada a sus proveedores.

MULTISA ha sido merecedora de descuentos adicionales en montos de compras y un aumento en las cuotas preferenciales para el despacho de productos gracias a la acertada administración de parte de sus propietarios, sin embargo al encontrarse en un mercado competitivo se requiere de mejorar las políticas de negociación que permitan establecer un precio adecuado que genere una rentabilidad aceptable para el crecimiento de la empresa.

Se sigue el siguiente proceso para la adquisición de productos:

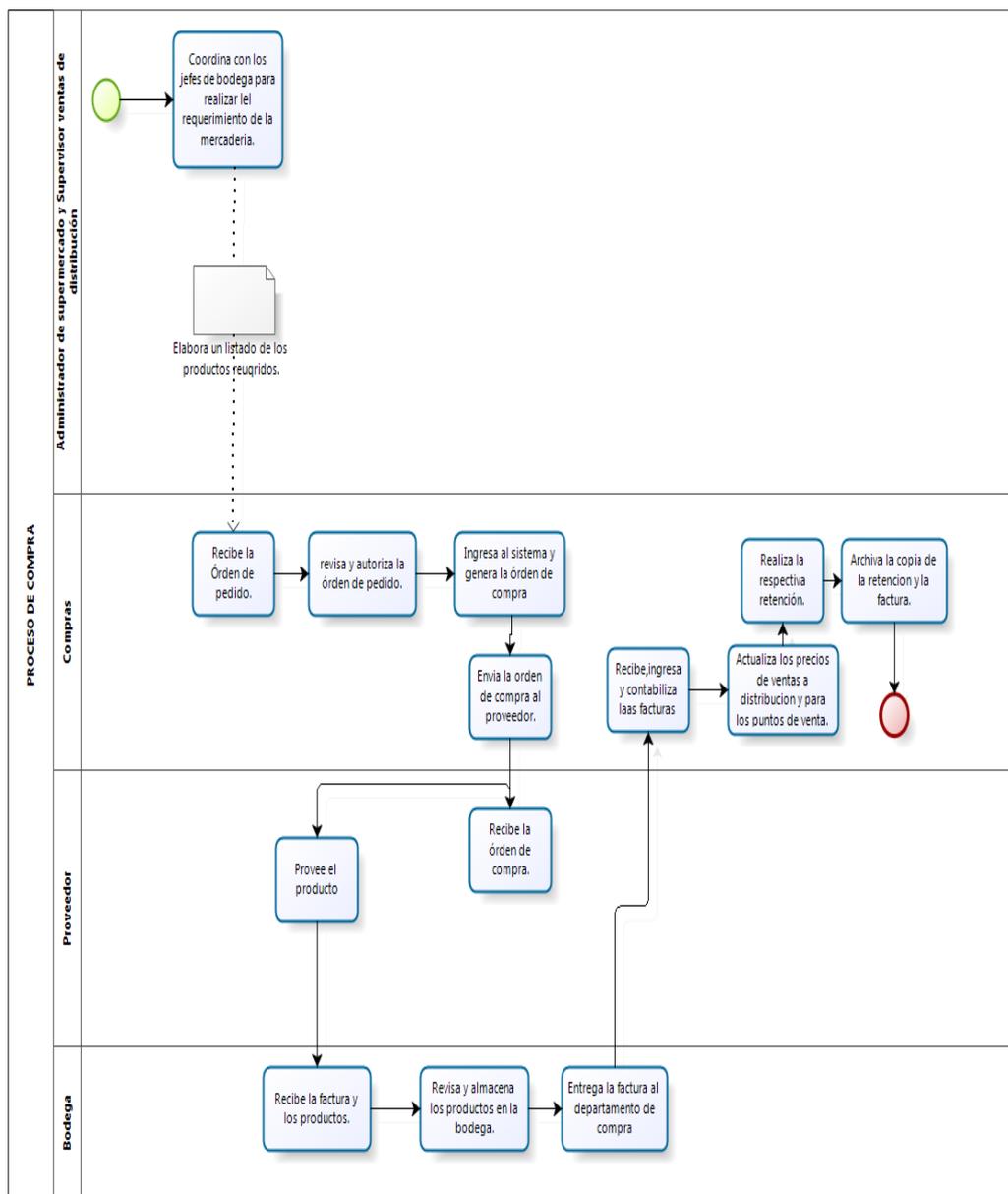


Gráfico 3. 50. Proceso para la adquisición de productos

Fuente: MULTISA

Explicación por departamentos del flujo del proceso de compras:

Administrador del supermercado y Supervisor de ventas distribución: elaboran un listado de productos requeridos una vez realizado la previsión de ventas, para esto utiliza la siguiente metodología: Realizar cada 8 días pedidos de todas las mercaderías que componen el inventario de la bodega,

tanto del supermercado como ventas de distribución a través de una constatación física del stock en coordinación con los jefes de bodega que los realizan los días sábados.

Compras: Recibe las órdenes de pedido tanto del Administrador de Supermercado y del Supervisor de ventas de distribución. Para posteriormente generar la Orden de Compra que es enviada a los proveedores.

Proveedores: Reciben la orden de compra para posteriormente proveer del producto requerido.

Bodega: Una vez que el producto es surtido por el proveedor el producto es contado e ingresado físicamente a la bodega. Bodega realiza la entrada de productos al sistema de inventarios: Simultáneamente del ingreso del producto a la bodega se debe dar entrada documental al producto, esto es debe sumarse a las existencias registradas en el sistema de cómputo.

Compras: Realiza el listado de precios y posición de inventarios del almacén. Las salidas más importantes del sistema de inventarios son la lista de precios y posición de inventarios (cantidad de producto disponible) del almacén, estos elementos son imprescindibles para el equipo de vendedores.

Análisis

Este proceso no cuenta con un flujo grama específico para compras por lo que en la mayoría lleva a cabo el proceso estipulado indicado anteriormente; en el caso de compras inmediatas el proceso se realiza de forma directa por el Administrador de Supermercado. Esto a su vez genera problemas en las negociaciones puesto que las órdenes de compra son modificadas al momento de realizarlas con los proveedores lo que hace que este proceso no sea eficiente al momento de establecer costos, plazos de pago,

características, calidad del producto y condiciones de compra. Por otro lado origina que exista un sobre stock de mercadería, así como también la desabastecimiento de algunos productos en el inventario.

Análisis del Departamento de Ventas

Las ventas de MULTISA se centra en ofertar productos de consumo masivo, a pesar de la competencia existente en nuestra provincia la colectividad latacungueña y cotopaxense adquiere con confianza los productos por su calidad y servicio que brinda la empresa.

El departamento de ventas reporta que en los últimos 5 años se ha incrementado el volumen de ventas, sin embargo la rentabilidad de la empresa se ve afectada por el incremento de costos y gastos.

Dentro del Departamento de Ventas la empresa realiza el siguiente proceso que se describe a continuación:

Flujo del proceso de ventas de MULTISA

Al por mayor

Se presenta el flujo a nivel general, mismo que se refiere al producto o servicio seleccionado del giro.

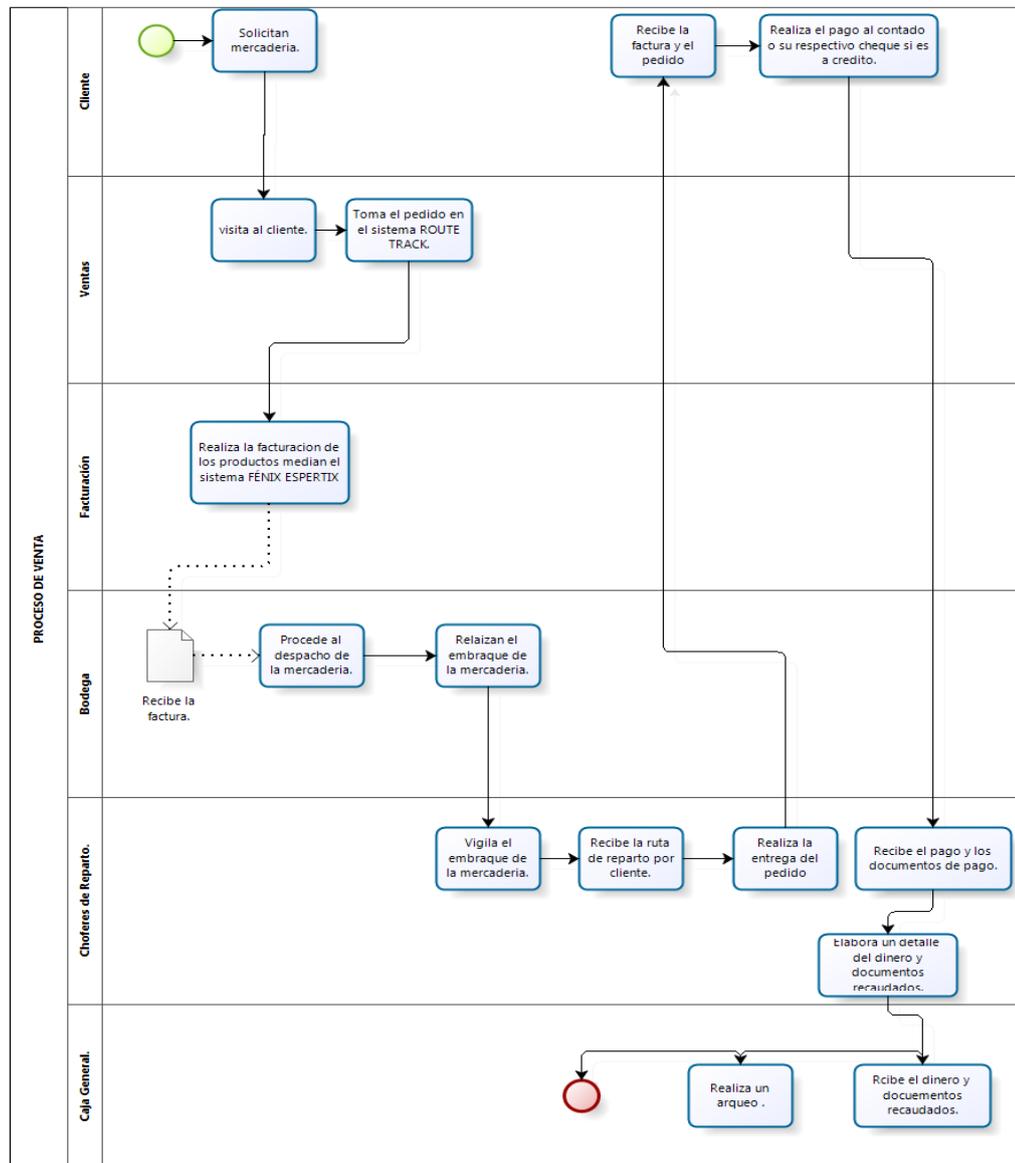


Gráfico 3. 51. Proceso de ventas de MULTISA

Fuente: MULTISA

Explicación por departamentos del flujo del proceso venta:

Cliente: El levantamiento de pedidos los realizan los clientes a través de los ejecutivos de ventas, para su realización deberán contar con la siguiente información:

- Productos disponibles en bodega
- Precios de lista y ofertas vigentes
- Tiempos de entrega.
- Productos de lento desplazamiento que es necesario promover su venta con promociones.
- Descuentos al precio ofrecido por compras por volumen o por pago al contado.
- Plazo de crédito a clientes
- Establecimiento de rutas de surtimiento: El adecuado uso del transporte es un elemento con impacto directo en los costos de distribución por lo que los clientes deberán ser atendidos siguiendo rigurosas rutas de surtimiento evitando los viajes extraordinarios de pequeños volúmenes

Ventas: Realizan el levantamiento de pedidos vía telefónica. Estos pedidos se receptan a través del sistema ROUTE TRACK que son equipos móviles para vendedores.

Facturación de las mercancías: Una vez revisado los pedidos se procede a realizar la facturación vía el sistema de cómputo. La facturación solo podrá ser elaborada si la posición de inventarios del almacén es cargada en el sistema de cómputo y registra existencia de productos.

Bodega/ Estibadores: La mercancía debe ser cargada a los camiones que efectúan el surtimiento, el documento único de contra el cual se debe realizar la carga y chequear ésta, son las facturas de venta. Permanentemente el bodeguero vigila al pie del camión el embarque, también el chofer de la unidad debe estar en el momento de la carga. Una vez facturado los pedidos se debe organizar las rutas de surtimiento, por cliente a ser atendido en las próximas rutas de surtimiento a ser despachadas.

Choferes de Reparto: Finalmente la mercadería se transporta y se entrega, al cliente. En aquella mercadería que se paga de contado la factura original con sello de pagado queda en poder del cliente, en las facturas a crédito el cliente firma de recibido la factura original queda en poder de la empresa (chofer de la unidad). Al final del día el chofer de la unidad debe respaldar su entrega de mercadería con el dinero en efectivo de los pagos de contado o las facturas originales firmadas de recibido y pendientes de pago.

Caja General: Recibe al final del día las facturas de las ventas al contado para realizar el cuadro correspondiente, y las facturas pendientes de pago deben ser cobradas por los ejecutivos de ventas, debe evitarse la acumulación de dos facturas pendientes de pago por cliente o cumplir con los montos asignados a cada cliente.

Análisis

El proceso de comercialización que la empresa maneja no es el adecuado, se debería implementar un sistema eficiente y capacitar al personal de ventas para el correcto uso del mismo que evite la mala descripción de mercadería que ocasiona un alto nivel de devoluciones por concepto de productos que no han sido solicitados, pero sin embargo son facturados como pedidos de los clientes lo que origina costos y gastos innecesarios para la empresa afectando en su rentabilidad.

La falta de un manual de funciones, políticas de cobro y ventas ha ocasionado que exista un alto índice de cartera por cobrar y vencida que afectan a la rentabilidad y liquidez de la empresa.

3.3.5. Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Actualmente la empresa MULTISA cuenta con los siguientes equipos informáticos:

- SISTEMA FÉNIX EXPERTIS
- ROUTE TRACK: Equipos móviles para vendedores.
- Equipos de cómputo actualizado para controlar el inventario y para realizar la facturación.

Los procesos tecnológicos van de acuerdo a cada etapa de comercialización, estos se describen a continuación:

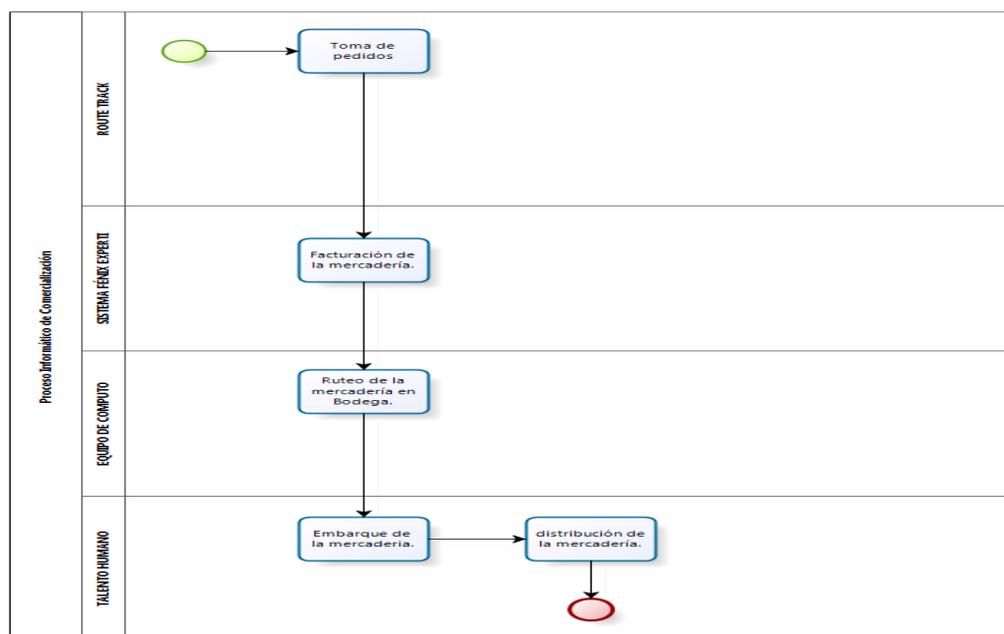


Gráfico 3. 52. Procesos Tecnológicos de la Comercialización

Fuente: MULTISA

ANÁLISIS

Los sistemas informáticos de los que actualmente dispone la empresa son considerados por la mayoría de sus usuarios como poco eficientes, este aspecto dificulta la actividad porque a corto o largo plazo puede ocasionar deficiencia en la empresa. Al no contar con tecnología eficiente no permite la integración del proceso entre las bodegas descentralizadas de MULTISA dificultando así la circulación y acceso a la información generada en los diferentes procesos, lo que converge en la disminución de calidad servicio.

Cabe mencionar que el sistema informático FÉNIX EXPERTI, que fue adquirido hace un año por la empresa presenta dificultades en los servicios que presta, lo que no ha permitido que la información que muestra el sistema sea confiable para la toma de decisiones.

Por otro lado el sistema informático ROUTE TRACK, constituye una herramienta muy eficiente para la venta, puesto que mejora la atención oportuna de los pedidos por parte de los clientes, sin embargo es necesario capacitar al personal que lo utiliza ya que por la falta de conocimientos existen errores en el uso de este equipo.

El EQUIPO DE CÓMPUTO con el que cuenta actualmente la empresa, por su uso presenta dificultades, por lo que es necesario la adquisición y/o mantenimiento de los equipos de cómputo, para el desarrollo productivo de las actividades de la empresa.

3.4. Análisis de estados financieros 2011-2012-2013

Con el objetivo de conocer y comprender la situación económica, patrimonial y financiera actual de MULTISA, se aplica un análisis o diagnóstico financiero de los periodos comprendidos del 2011 al 2013, mismo que es considerado como una técnica o herramienta, que facilita la toma de

decisiones y planteamiento de estrategias apropiadas, con el fin de contrarrestar ciertos puntos débiles, basados en el comportamiento financiero pasado de la organización.

3.4.1. Análisis Horizontal o Comparativo

Es un método o herramienta de análisis financiero que examina la evolución de cada uno de los rubros de los estados financieros, consiste en comparar partidas contables homogéneas, para determinar las variaciones absolutas y relativas de las cuentas más importantes de un período a otro.

A continuación, se elabora el Análisis Horizontal o Estados Financieros Comparativos de MULTISA de los años 2011, 2012 y 2013.

3.4.1.1. Análisis Balance General Comparativo de MULTISA

MULTISA en los últimos tres años evidencia \$1.993.169,21 dólares, en comparación a \$1.485.879,08 dólares del año anterior, esto significó un incremento del 34,14%, que a octubre del 2013 el activo descendió a \$1.812.047,33 dólares, lo que representa un decremento del 9,09%.

Tabla 3. 50.

Análisis Comparativo Activo Corriente 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO	\$1.485.879,08	\$1.993.169,21	\$1.812.047,33	\$ 507.290,13	34,14%	\$(181.121,88)	-9,09%
CORRIENTE	\$1.371.997,08	\$1.794.670,61	\$1.618.716,01	\$ 422.673,53	30,81%	\$(175.954,60)	-9,80%
DISPONIBLE	\$ (29.227,14)	\$ 304.624,81	\$ 254.451,77	\$ 333.851,95	1142,27%	\$ (50.173,04)	-16,47%
Caja	\$ 105.254,56	\$ 315.617,92	\$ 15.738,55	\$ 210.363,36	199,86%	\$(299.879,37)	-95,01%
Bancos	\$(134.481,70)	\$ (10.993,11)	\$ 238.713,22	\$ 123.488,59	-91,83%	\$ 249.706,33	2271,48%
EXIGIBLE	\$ 433.251,08	\$ 846.128,87	\$ 713.857,36	\$ 412.877,79	95,30%	\$(132.271,51)	-15,63%
Cuentas por cobrar	\$ 433.251,08	\$ 811.382,24	\$ 660.420,00	\$ 378.131,16	87,28%	\$(150.962,24)	-18,61%
Impuestos crédito tributario		\$ 20.384,65	\$ 45.821,75	\$ 20.384,65	0,00%	\$ 25.437,10	124,79%
Impuestos y Credt.Trib. IR		\$ 14.361,98	\$ 7.615,61	\$ 14.361,98	0,00%	\$ (6.746,37)	-46,97%
REALIZABLE	\$ 967.973,14	\$ 643.916,93	\$ 650.406,88	\$(324.056,21)	-33,48%	\$ 6.489,95	1,01%
Inventario de mercaderías	\$ 967.973,14	\$ 643.916,93	\$ 650.406,88	\$(324.056,21)	-33,48%	\$ 6.489,95	1,01%

Fuente: Balances MULTISA

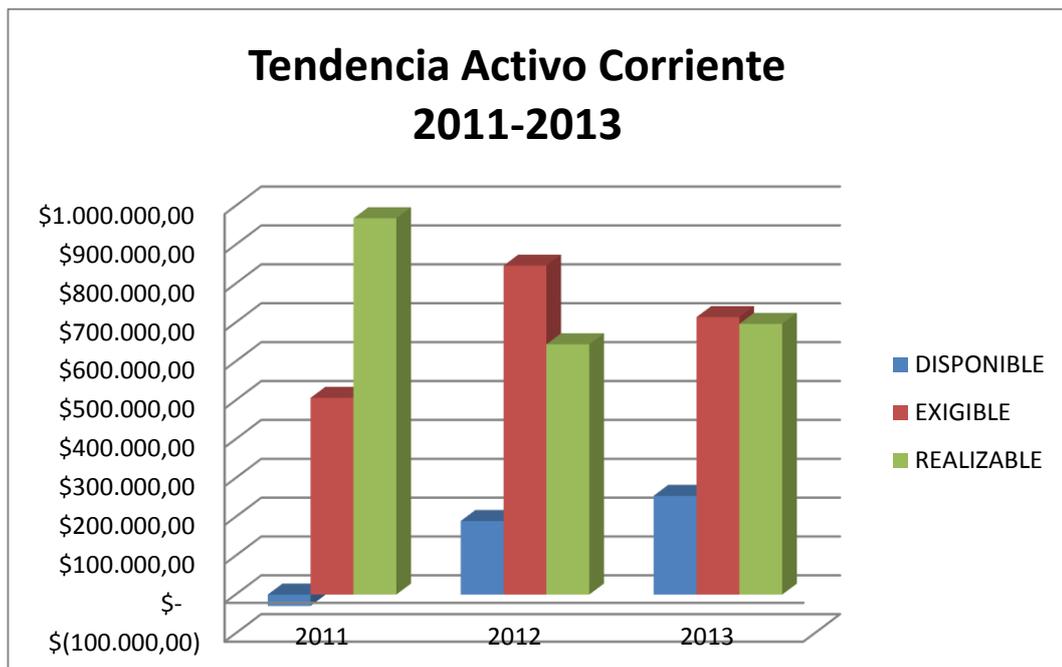


Gráfico 3. 53. Tendencia Activo Corriente 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

En el Activo Corriente, en lo que respecta al disponible la cuenta caja tuvo incremento significativo del 199,86% para el 2012, al contrario para el año 2013 se contrajo un 95,01%, denotando que a pesar de este decremento la empresa cuenta con suficiente liquidez, la cual se ve reflejada en las cuentas bancarias de Multisa; en lo que respecta a los rubros de bancos para el año 2011 y 2012 se registraron sobregiros significativos en especial en la cuenta del Banco del Austro registrando en esta cuenta una reducción del 91,83%, sin embargo para el año 2013 se registró un incremento de \$ 238.713,22 dólares, siendo las cuentas de mayor movimiento las del Banco del Austro y Banco del Pichincha.

En lo que respecta al exigible de la empresa, la cartera de créditos de MULTISA presenta una ampliación del 87,28% (\$ 811.382,24) para el 2012, mientras que al 2013 la cartera decreció en un 18,61% (\$150.962,24), cabe recalcar que a pesar de un incremento en ventas del 7,41% la cartera de crédito al 2013 se redujo debido a que las ventas se las realizó en su mayoría al contado debido al ciclo operacional de la empresa, es así que los días de

rotación de las cuentas por pagar para el 2013 son de 29 días, por la misma razón para este año se redujo los días de rotación de cuentas por cobrar a 22 días, con los cobros en efectivo de las mercaderías, producto al incremento de estrategias por parte de la empresa para acelerar los cobros y recuperar cartera vencida por tal razón la tendencia obedece a una baja en el 2013.

En lo que respecta al Inventario de mercaderías, este se disminuyó en un 33,48% en el período 2011-2012, esto se debió a que en el año 2012 se implementó el sistema Fénix Expertis el cual permitió a la empresa sistematizar el control de los inventarios, en los años 2012-2013 represento un crecimiento del 8,15% al par con las ventas que en este periodo también reflejaron un incremento, siendo este del 7,41%.

Tabla 3. 51.

Análisis Comparativo Activo No Corriente 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO NO CORRIENTE	\$113.882,00	\$198.498,60	\$193.331,32	\$84.616,60	74,30%	\$(5.167,28)	-2,60%
Terreno			\$39.146,94			\$39.146,94	
Activo fijo tangible depreciable	\$133.474,58	\$285.956,48	\$284.399,94	\$152.481,90	114,24%	\$(1.556,54)	-0,54%
Depreciación Acumulada	\$(19.592,58)	\$(87.457,88)	\$(130.215,56)	\$(67.865,30)	346,38%	\$(42.757,68)	48,89%

Fuente: Balances MULTISA



Gráfico 1: Tendencia Activo Corriente 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

Por otro lado el activo corriente ha sufrido variaciones significativas en sus cifras, debido a que la empresa realizó varias inversiones en activos fijos durante el último período. MULTISA en los últimos tres años evidencia un crecimiento sucesivo de sus activos no corrientes, así para el año 2012 ascendieron a \$ 198.498,60 dólares, en comparación con los \$ 113.882,00 dólares del año anterior esta tendencia se debe en gran medida a la adquisición de vehículos de reparto, esto significó un incremento del 74,30%, mientras que al 2013 el activo no corriente descendió a \$ 193.331,32 dólares, lo que representa un decremento del 2,60%, esta disminución se da en gran medida debido a la depreciación causada por los activos fijos tangibles, cabe mencionar que al 2013 la empresa adquiere un terreno el mismo que es cancelado con fondos propios de la empresa.

Tabla 3. 52.

Análisis Comparativo Pasivo 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
PASIVO	\$1.278.264,68	\$1.525.543,92	\$1.222.039,35	\$ 247.279,24	19,34%	\$(303.504,57)	-19,89%
CORRIENTE	\$1.166.361,96	\$1.421.055,52	\$1.104.854,36	\$ 254.693,56	21,84%	\$(316.201,16)	-22,25%
Proveedores	\$1.072.405,90	\$1.160.438,08	\$1.013.125,13	\$ 88.032,18	8,21%	\$(147.312,95)	-12,69%
Documentos por Pagar		\$ 99.609,84		\$ 99.609,84		\$(99.609,84)	-100,00%
Impuestos por pagar SRI	\$ 38.600,37	\$ 66.394,22		\$ 27.793,85	72,00%	\$(66.394,22)	-100,00%
IESS por Pagar	\$ 3.554,11	\$ 5.428,89	\$ 4.772,23	\$ 1.874,78	52,75%	\$ (656,66)	-12,10%
Remuneraciones por Pagar	\$ 11.661,67	\$ 26.481,90	\$ 39.276,89	\$ 14.820,23	127,08%	\$ 12.794,99	48,32%
Beneficios Sociales por Pagar	\$ 10.913,57	\$ 16.817,84	\$ 38.235,38	\$ 5.904,27	54,10%	\$ 21.417,54	127,35%
15% Participación Trabajadores	\$ 29.226,34	\$ 45.884,75	\$ 9.444,73	\$ 16.658,41	57,00%	\$(36.440,02)	-79,42%

Fuente: Balances MULTISA

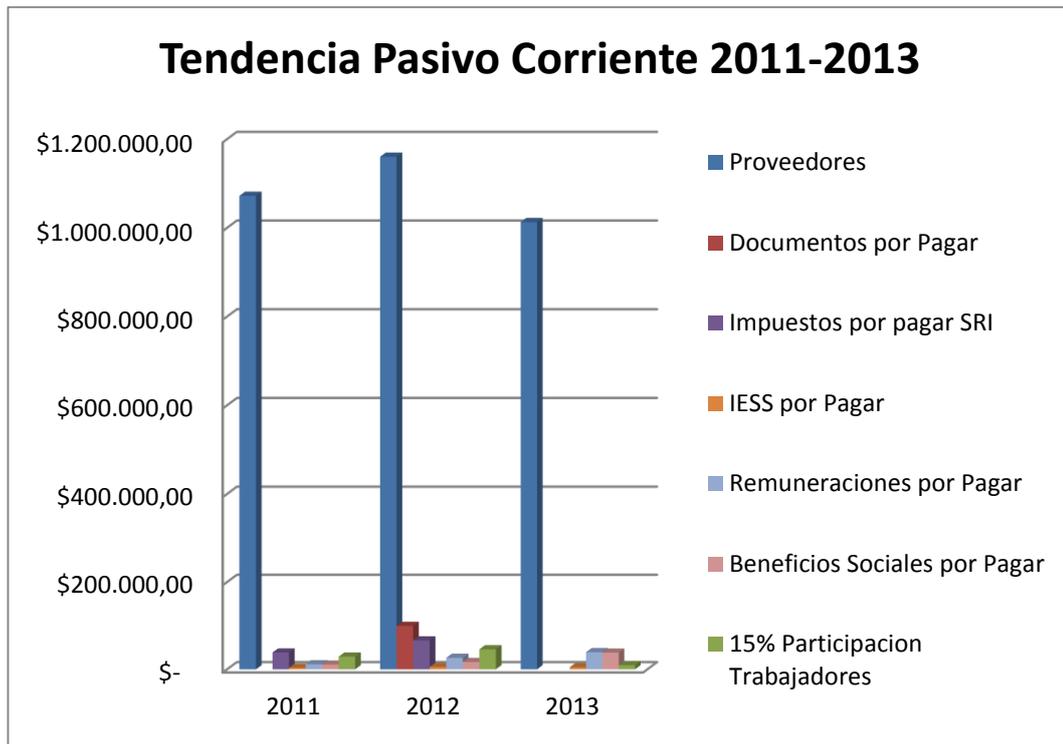


Gráfico 3. 54. Tendencia Pasivo Corriente 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

En lo que concierne a los pasivos corrientes, la cuenta proveedores del año 2011 al 2012 denotan un incremento del 8,21%, producto del 31, 81% del incremento en las ventas, para el año 2013 esta cuenta tiene una tendencia a la baja del 12,69%, esto se debe principalmente por el ciclo operacional de la empresa, ya que al establecer estrategias de pronto pago para reducir la cartera de crédito los días de rotación de cuentas por cobrar se redujeron a 22 días, por tal razón los días de rotación de cuentas por pagar se redujeron de 37 días a 29 días, razón por la cual de la tendencia a la baja de proveedores al 2013.

En lo que respecta impuestos por pagar al SRI al 2013 la empresa no cancela impuestos debido a un crédito tributario resultante del periodo fiscal 2012.

Se refleja un incremento del 127,08% (\$14.820,23) en el periodo 2011-2012 en la cuenta remuneraciones por pagar este incremento se debe a que

en el año 2012 se contrató personal para Multisa Centro de Acopio y Distribución ubicada en la panamericana norte junto al mercado mayorista, en el periodo 2012- 2013 también se incrementa esta cuenta en 48, 32% (\$ 12.794,99) este incremento se debe a la implementación del departamento de talento humano, para el cual se contrató personal, se adquirió activos fijos y suministros de oficina. La cuenta beneficios Sociales también refleja un incremento del 127, 35% esto se debió a que con la implementación del departamento de Talento Humano se normalizaron las obligaciones con los trabajadores de acuerdo a lo que establece las leyes vigentes.

Tabla 3. 53.

Análisis Comparativo Pasivo no Corriente 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
PASIVO NO CORRIENTE							
Préstamos Bancarios por pagar	\$111.902,72	\$104.488,40	\$117.184,99	\$(7.414,32)	-6,63%	\$12.696,59	12,15%
Obligaciones a largo plazo	\$111.902,72	\$104.488,40	\$ 78.631,69	\$(7.414,32)	-6,63%	\$(25.856,71)	-24,75%
			\$ 38.553,30			\$38.553,30	

Fuente: Balances MULTISA

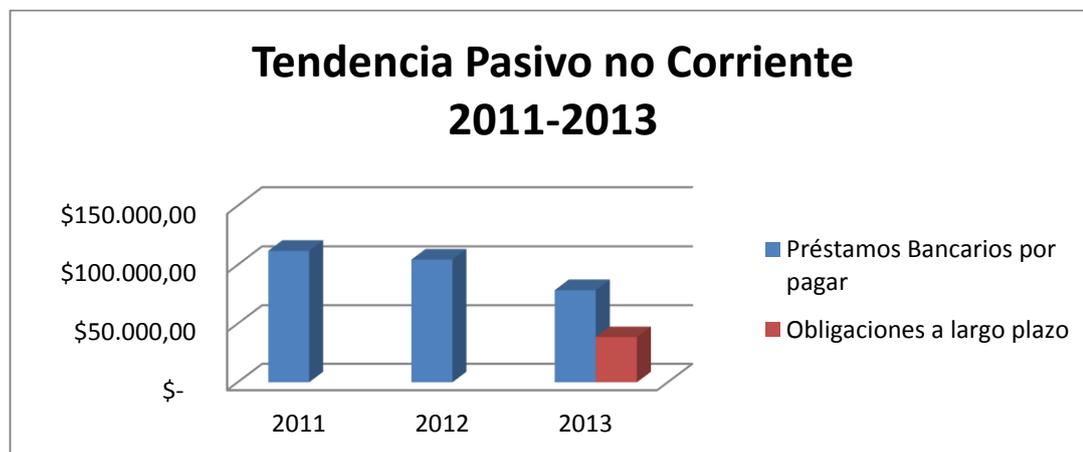


Gráfico 3. 55. Tendencia Pasivo no Corriente 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

Por otro lado el pasivo no corriente ha sufrido múltiples variaciones en sus cifras, así para el periodo comprendido entre el 2011- 2012 descendieron \$ 7.414,32 dólares representando una variación relativa negativa del 6,63% esto

es porque los préstamos realizados para adquirir camiones de reparto se van amortizando, para el periodo comprendido entre el 2012-2013 se refleja un incremento del 12,15% este incremento se debe por la adquisición de un terreno para la empresa el cual es adquirido con fondos propios, por lo que la cuenta préstamos bancarios no varía.

Tabla 3. 54.

Análisis Comparativo Patrimonio 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
PATRIMONIO	\$ 207.614,40	\$ 467.625,29	\$ 590.007,98	\$ 260.010,89	125,24%	\$122.382,69	26,17%
Capital	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$10.000,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Capitalización	\$ 8.381,75	\$ 8.381,75	\$ 8.381,75	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Resultados	\$ 189.232,65	\$ 449.243,54	\$ 571.626,23	\$ 260.010,89	137,40%	\$122.382,69	27,24%

Fuente: Balances MULTISA

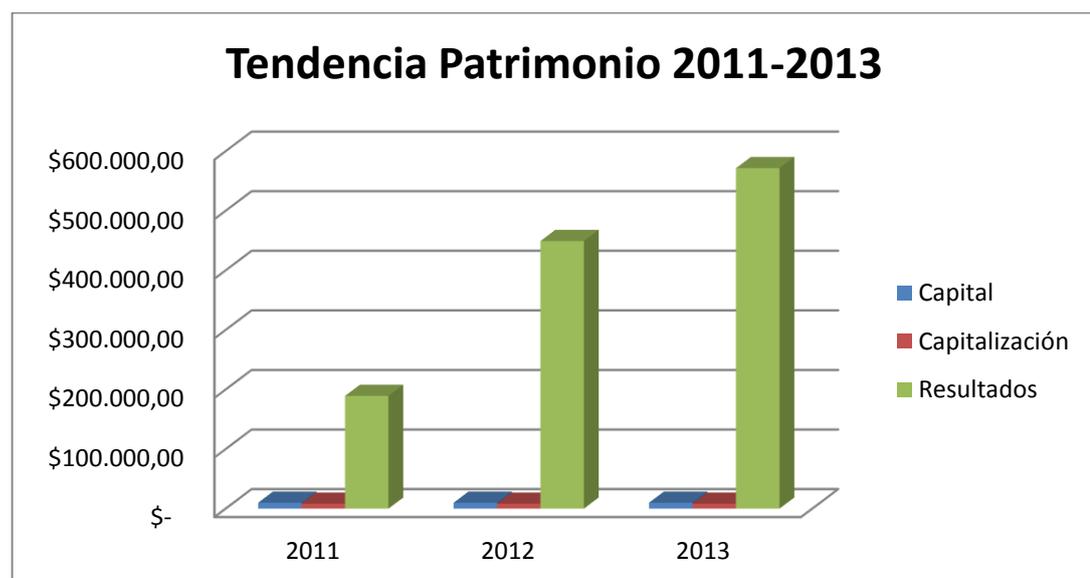


Gráfico 3. 56. Análisis Comparativo Patrimonio 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

Dentro del análisis del patrimonio de la empresa la cuenta capital no ha variado durante los últimos tres años siendo este de \$10.000,00 valor que corresponde al que se refleja en las escrituras de constitución de la empresa, de igual manera no se ha realizado capitalizaciones reflejando un valor constante de \$8381,75 durante los últimos tres 2011-2013.

Dentro de la cuenta resultados encontramos varias subcuentas como es otras reservas, utilidades acumuladas y utilidad del periodo, la cuenta otras reservas es utilizada para enviar las diferencias resultantes del estado financiero a fin de poder cuadrar el mismo, lo correcto es ir capitalizando estas reservas, sin embargo la empresa no realiza esto porque tendría que incurrir en más pagos de impuestos.

Tabla 3. 55.

Análisis Comparativo Balance General 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO	\$1.485.879,08	\$1.993.169,21	\$1.812.047,33	\$507.290,13	34,14%	\$(181.121,88)	-9,09%
PASIVO	\$1.278.264,68	\$1.525.543,92	\$1.222.039,35	\$ 247.279,24	19,34%	\$(303.504,57)	-19,89%
PATRIMONIO	\$ 207.614,40	\$ 467.625,29	\$ 590.007,98	\$ 260.010,89	125,24%	\$122.382,69	26,17%

Fuente: Balances MULTISA

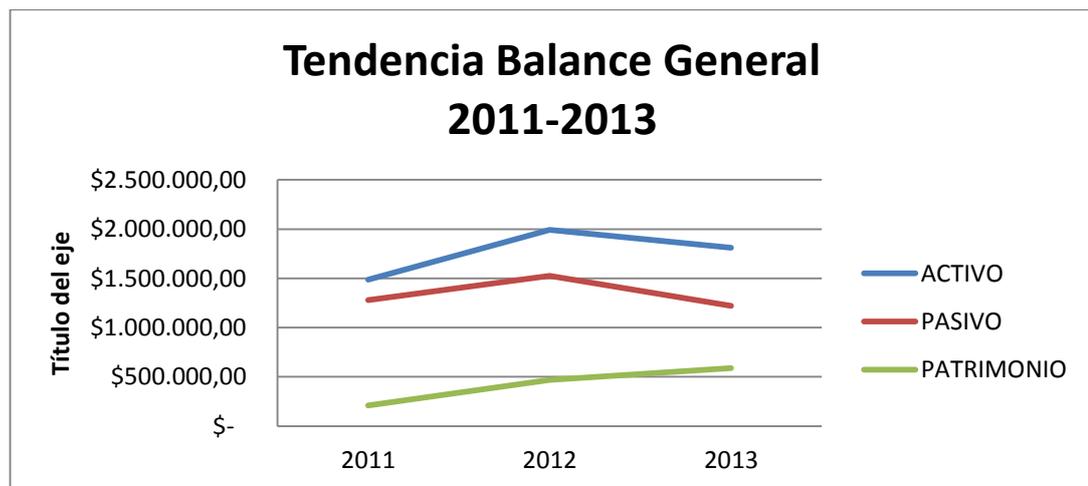


Gráfico 3. 57. Análisis Comparativo Balance General 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

Los rubros del activo y pasivo exteriorizan una tendencia creciente a lo largo del período 2011-2012, sin embargo al 2013 reflejan una leve disminución del 9,09% y 19,89% respectivamente por lo mismo el patrimonio de MULTISA creció en un 125,24% en relación al periodo 2011-2012, mientras que al 2013 creció levemente a un 26,17%.

3.4.1.2. Análisis Estado de Resultados Comparativo de MULTISA

Luego de examinar las variaciones y tendencias del Balance General, se procede a realizar el análisis horizontal del Estado de Resultados de MULTISA, en el período 2011-2013, el mismo que en los últimos tres años presenta un comportamiento creciente.

Tabla 3. 56.
Análisis Comparativo Ingresos 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS	\$ 10.721.479,32	\$ 14.131.582,59	\$ 15.179.217,13	\$3.410.103,27	31,81%	1.047.634,54	7,41%
Ingresos Ordinarios	\$ 10.718.203,86	\$ 14.131.582,59	\$ 15.179.217,13	\$3.413.378,73	31,85%	1.047.634,54	7,41%
Otros Ingresos	\$ 3.275,46			\$ (3.275,46)	-100,00%	-	

Fuente: Balances MULTISA

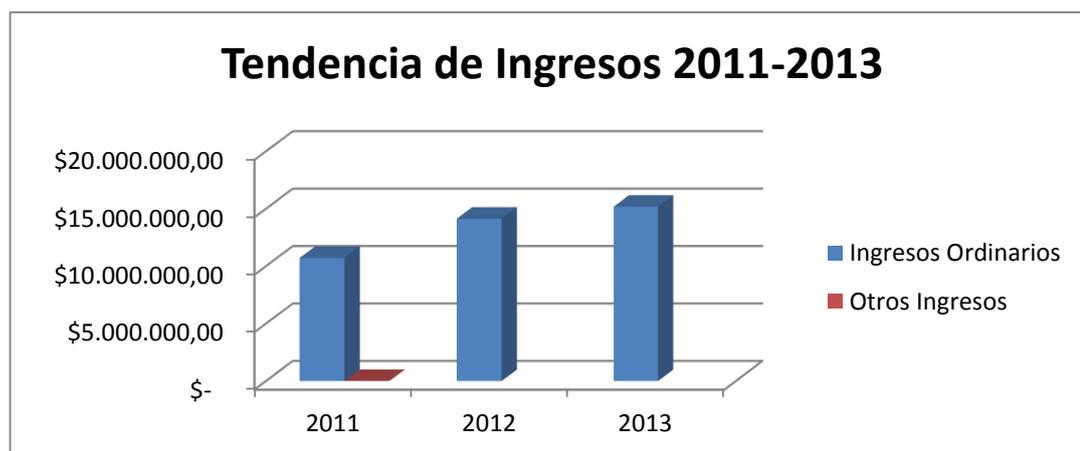


Gráfico 3. 58. Tendencia de Ingresos 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

Las ventas de MULTISA fluctúan de año a año con tendencias crecientes, para el año 2012 los ingresos de la empresa ascendieron \$ 14.131.582,59 dólares, en comparación con los \$ 10.718.203,86 dólares del año anterior, lo que representa un incremento del 31,85%. Para el año 2013 los ingresos ascendieron a \$ 15.179.217,13 dólares, los mismos que representan un aumento de 7,41% en las ventas. Por otro lado la cuenta otros ingresos que está representada por los descuentos a los empleados en el 2011 tienen una

variación total del 100% (\$3.275,46), debido a que solo en este año se presentan descuento a los empleados.

Tabla 3. 57.

Análisis Comparativo Costos 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
COSTOS	9.568.842,88	\$ 12.892.267,95	\$ 14.012.111,35	\$ 3.323.425,07	34,73%	1.119.843,40	8,69%
Costo de Ventas	9.568.842,88	\$ 12.892.267,95	\$ 14.012.111,35	\$ 3.323.425,07	34,73%	1.119.843,40	8,69%

Fuente: Balances MULTISA

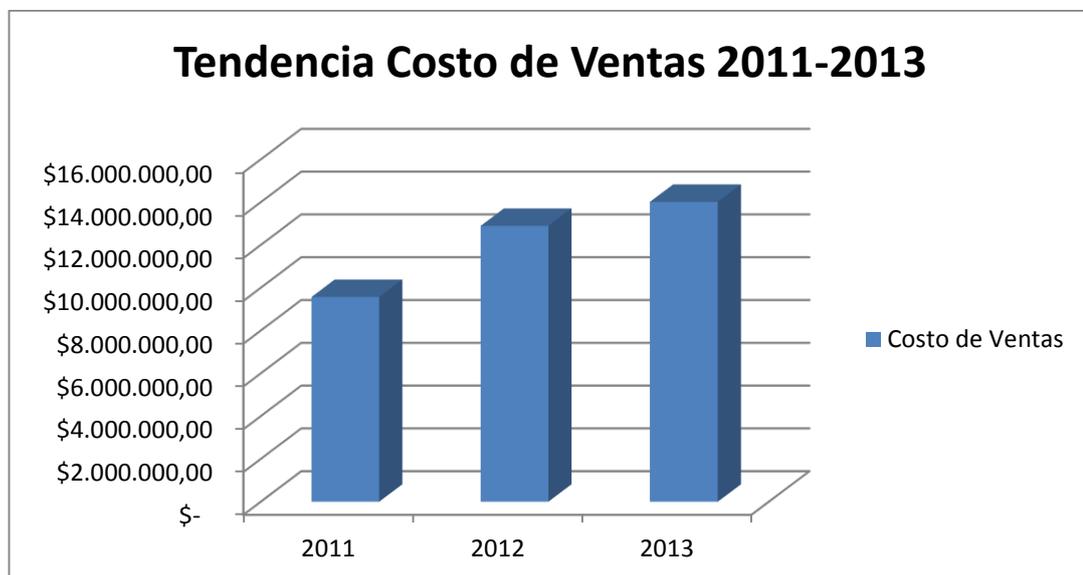


Gráfico 3. 59. Análisis Comparativo Costos 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

Para la cuenta costo de ventas se observa una tendencia a la alza en el periodo que va del 2011 al 2013, se confirma un incremento del 8,69% en los costos, lo cual refleja que así como se incrementan las ventas en el 2013 también se aumentan los costos, mismo que ascendió paralelamente con las ventas en un 7,41%.

Tabla 3. 58.

Análisis Comparativo Gastos 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
GASTOS	\$955.844,26	\$ 933.418,89	\$ 1.033.465,88	\$(22.425,37)	-2,35%	\$ 100.046,99	10,72%
Gastos Administrativos	\$456.355,76	\$ 564.663,78	\$ 942.288,25	\$108.308,02	23,73%	\$ 377.624,47	66,88%
Gastos de Venta	\$499.488,50	\$ 368.755,11	\$ 161.852,70	\$(130.733,39)	-26,17%	\$(206.902,41)	-56,11%

Fuente: Balances MULTISA

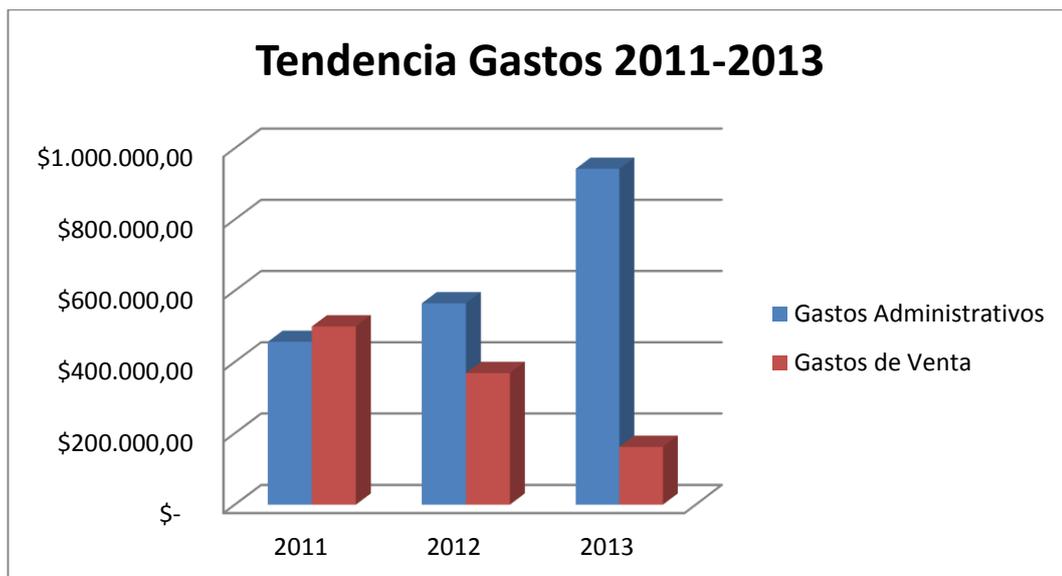


Gráfico 3. 60. Análisis Comparativo Gastos 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

En lo que respecta a los gastos de la empresa, en el periodo del 2011 al 2012 se redujeron en un 2,35%, contradictoriamente para el periodo 2012 al 2013 denotan un crecimiento de un 10,72%, donde el mayor incremento fue en los gastos administrativos con un 56,36% debido al incremento de personal, mientras que los gastos de venta se disminuyeron en un 56,11%. Cabe mencionar que la empresa en los gastos administrativos toma en cuenta todos los sueldos y salarios de la empresa, debiendo subdividir esta cuenta en sueldos y salarios administrativos y sueldos y salarios ventas como se hace referencia a continuación:

Tabla 3. 59.

Reestructuración de la cuenta gastos de Multisa

GASTOS ADMINISTRATIVOS	726.307,59
Sueldos y salarios	118.083,10
Aporte IESS	38.544,36
Bonificaciones	44.036,19
Décimo tercer sueldo	25.291,90
Décimo cuarto sueldo	18.449,16
Beneficios Sociales	25.668,06
Suministros de oficina	78.787,22
Honorarios profesionales	22.210,81
Servicios Básicos- Telefonía móvil	35.647,44
Mantenimiento	130.031,40
Comunicación y publicidad	9.774,47
Seguridad y vigilancia	6.690,70
Seguros y Reaseguros	3.164,30
Agasajo personal	5.964,37
Medicina	149,22
Software	85.061,21
Depreciación de Activos	68.527,86
Intereses Bancarios	10.225,82
GASTOS DE VENTAS	377.833,36
Sueldos y Salarios	177.478,56
Beneficios Sociales	38.502,10
Combustibles y lubricantes	49.741,38
Fletes y transporte	24.104,28
Estibaje	12.945,80
Material de empaque	49.360,74
Alimentación	25.700,50
TOTAL GASTOS	1.104.140,95

Fuente: Balances MULTISA

Al estructurar bien esta cuenta el resultado de las variaciones serían las siguientes:

Tabla 3. 60.

Gastos Multisa 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
GASTOS	955.844,26	933.418,89	1.104.140,95	(22.425,37)	(2%)	170.722,06	18%
Gastos Administrativos	289.908,43	360.126,77	650.514,63	70.218,34	24%	290.387,86	81%
Gastos de Venta	665.935,83	573.292,12	453.626,32	(92.643,71)	(14%)	(119.665,80)	(21%)

Fuente: Balances MULTISA

Al estructurar adecuadamente la cuenta gastos se puede observar que los gastos administrativos del periodo comprendido entre el 2011-2012 tienen una tendencia a la alza del 24% al igual que el año 2013 donde la variación es de 81% este incremento se debe a la implementación del departamento de talento humano y a la adquisición de un software contable el cual la empresa lo considera como un gasto administrativo, cuando se lo debería tomar en cuenta como un gasto operativo. En la cuenta gastos de venta se observa que en el periodo comprendido entre el año 2012- 2013 tuvo un decremento del 21% esto se debió a que en el año 2013 Multisa da por terminado la distribución directa de Ales.

Tabla 3. 61.

Tendencia Utilidad 2011-2013

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011-2012		2012-2013	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
Utilidad del Ejercicio	\$ 196.792,18	\$ 305.895,75	\$ 62.964,83	\$ 109.103,57	55,44%	\$(242.930,92)	-79,42%
Utilidad antes de los Impuestos	\$ 167.273,35	\$ 288.670,54	\$ 53.520,11	\$ 121.397,18	72,57%	\$(235.150,43)	-81,46%
Utilidad Neta	\$ 147.918,53	\$ 222.276,31	\$ 41.210,48	\$ 74.357,78	50,27%	\$(181.065,83)	-81,46%

Fuente: Balances MULTISA

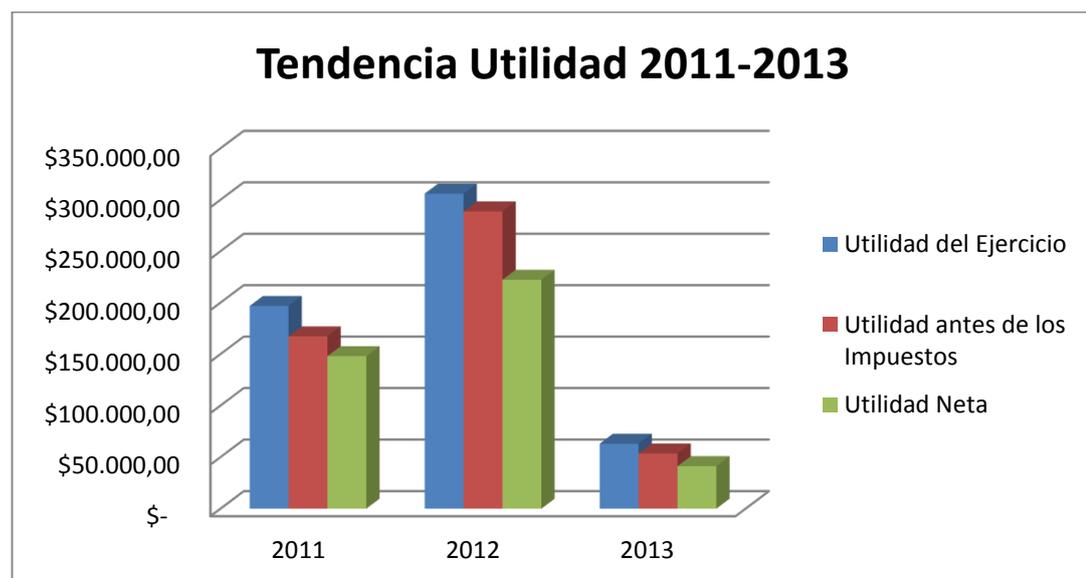


Gráfico 3. 61. Tendencia Utilidad 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

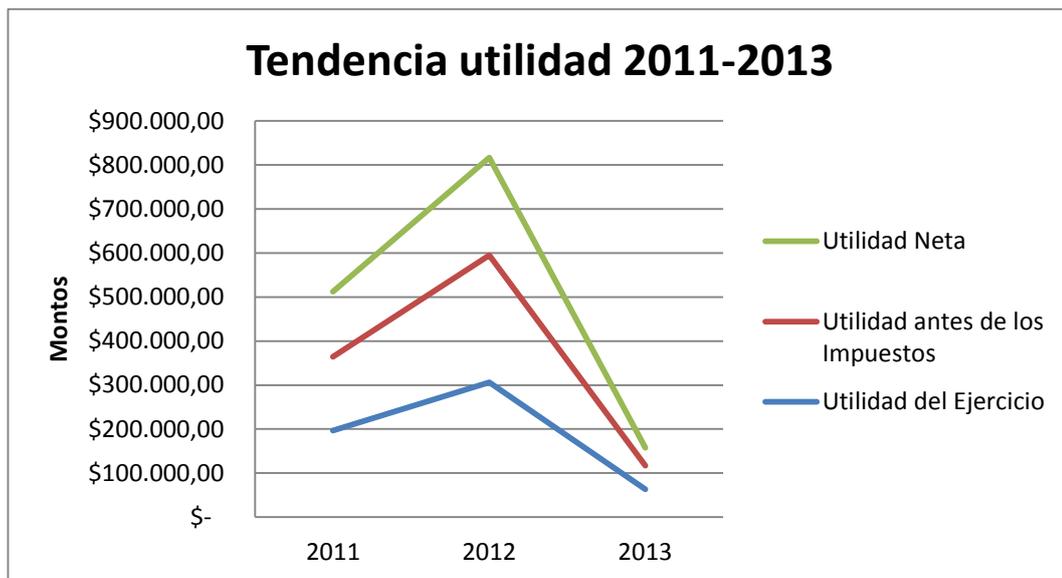


Gráfico 3. 62. Tendencia Utilidad 2011-2013

Fuente: Balances MULTISA

La utilidad neta de MULTISA, ascendió a \$ 222.276,31 dólares en el año 2012, cifra bastante alentadora si la comparamos con el resultado del año 2011 el cual cerró sus actividades con \$ 147.918,53; esto representó un crecimiento de 50,27%. Para el año 2013 la utilidad de la entidad es de \$ 41.210,48 dólares, lo que demuestra un decrecimiento significativo del 81,46% con respecto al año 2012, esto se debe en gran medida a la adquisición de un software contable valorado en \$120.000,00 y a los costos de venta los cuales representan el 92,31% del total de ventas de la empresa, denotando por ende que a pesar del alto volumen de ventas que la empresa maneja su rentabilidad ha disminuido del 1,57% en el 2012 al 0,27% al 2013.

En conclusión, es necesario que la empresa reduzca sus costos y gastos, realice una mejor estructuración en sus cuentas con la finalidad de alcanzar una mayor rentabilidad, por tal motivo, es indispensable la implantación de un plan financiero, acorde a las necesidades de la empresa para fortalecer ciertos puntos débiles que están ocasionando problemas con la rentabilidad de la empresa.

3.4.2. Análisis Vertical

El análisis vertical del balance general como del estado de resultados es la evaluación del funcionamiento de MULTISA, dado que es imprescindible para determinar si la distribución es equitativa y acorde a las necesidades financieras y operativas de la misma.

Esta herramienta financiera “consiste en transformar en porcentajes los importes de las distintas partidas que figuran en un Balance o en una Cuenta de Resultados, tomando como base de comparación una magnitud significativa de ambos estados financieros, con el objetivo de mostrar el peso relativo de cada partida y facilitar las comparaciones” (Rodríguez Domínguez, 2011)

A continuación, se procede a realizar el análisis, de las fracciones más importantes, principalmente para determinar el peso de los pasivos, patrimonio dentro del balance general.

3.4.2.1. Balance General

Tabla 3. 62.

Estructura de Capital de MULTISA

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVO	\$ 1.485.879,08	\$ 1.993.169,21	\$ 1.812.047,33	100%	100%	100%
PASIVO	\$ 1.278.264,68	\$ 1.525.543,92	\$ 1.222.039,35	86,03%	76,54%	67,44%
PATRIMONIO	\$ 207.614,40	\$ 467.625,29	\$ 590.007,98	13,97%	23,46%	32,56%

Fuente: Balances MULTISA

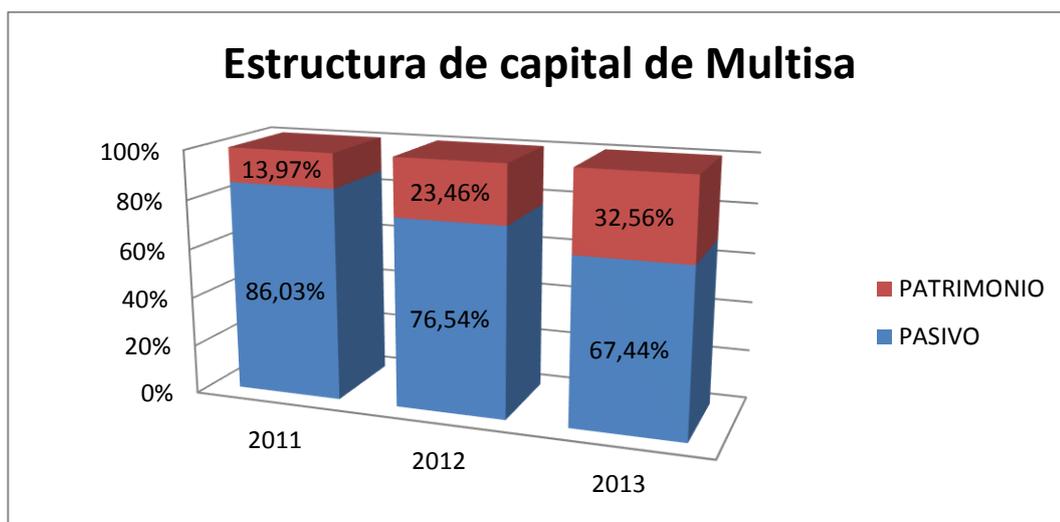


Gráfico 3. 63. Estructura de Capital de MULTISA

Fuente: Balances MULTISA

El balance general de MULTISA está compuesto por un promedio entre los tres años del 76,67% en pasivos y el 23,33% de patrimonio en relación con los activos. El patrimonio en esta empresa se ha convertido en una cuenta variable, misma que ha sido resultado de la cuenta otras reservas que la empresa mantiene para poder ajustar su estado de situación financiera.

Tabla 3. 63.

Participación de los Activos Corrientes

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.371.997,08	\$ 1.794.670,61	\$ 1.664.716,01	100%	100,00%	100,00%
DISPONIBLE	\$ (29.227,14)	\$ 304.624,81	\$ 254.451,77	-2,13%	16,97%	15,28%
Caja	\$ 105.254,56	\$ 315.617,92	\$ 15.738,55	7,67%	17,59%	0,95%
Bancos	\$ (134.481,70)	\$ (10.993,11)	\$ 238.713,22	-9,80%	-0,61%	14,34%
EXIGIBLE	\$ 433.251,08	\$ 846.128,87	\$ 713.857,36	31,58%	47,15%	42,88%
Cuentas por cobrar	\$ 433.251,08	\$ 811.382,24	\$ 660.420,00	31,58%	45,21%	39,67%
Impuestos crédito tributario		\$ 20.384,65	\$ 45.821,75	0,00%	1,14%	2,75%
Impuestos y Credt.Trib. IR		\$ 14.361,98	\$ 7.615,61	0,00%	0,80%	0,46%
REALIZABLE	\$ 967.973,14	\$ 643.916,93	\$ 696.406,88	70,55%	35,88%	41,83%
Inventario de mercaderías	\$ 967.973,14	\$ 643.916,93	\$ 696.406,88	70,55%	35,88%	41,83%

Fuente: Balances MULTISA

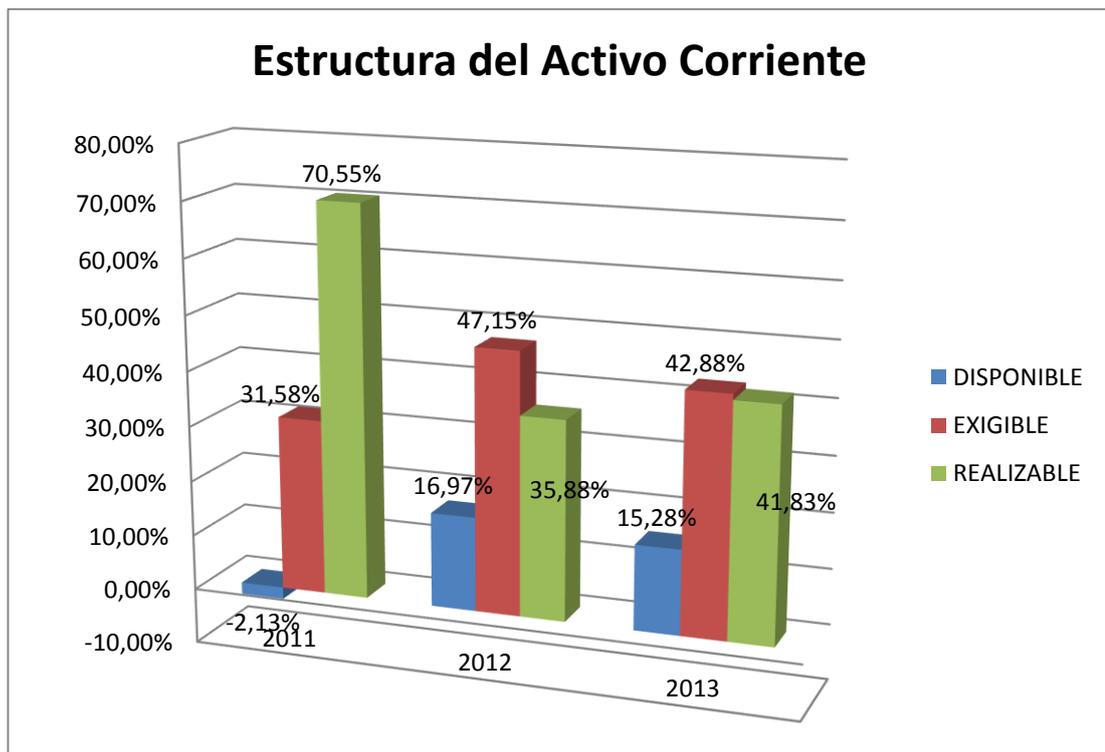


Gráfico 3. 64. Participación de los Activos Corrientes

Fuente: Balances MULTISA

Con respecto al activo corriente de la empresa, se destaca que el más representativo es el grupo de cuentas del activo es realizable, que está integrado en un 41,83% del inventario de mercaderías al 2013.

En segunda posición se ubican las cuentas del activo exigible, conformado al 2013 por un 42,88% por cuentas por cobrar en su mayoría y en mínimos porcentajes por Impuestos crédito tributario e y Crédito Tributario de Impuesto a la Renta.

Los activos disponibles, son notablemente bajos al 2013 con un 15,28%; además se subraya que en el 2011, la cuenta corriente del Banco del Austro presenta una tendencia negativa, al igual que en el 2012, esto como consecuencia de la aadopción de financiamiento continuo con sobregiros, siendo este un síntoma de inexistencia de políticas que lo regulen.

Tabla 3. 64.

Participación de los Activos No Corrientes

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVO	\$ 1.485.879,08	\$ 1.993.169,21	\$ 1.812.047,33	100,00%	100%	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.371.997,08	\$ 1.794.670,61	\$ 1.664.716,01	92,34%	90,04%	91,87%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 113.882,00	\$ 198.498,60	\$ 193.331,32	7,66%	9,96%	10,67%
Propiedad Planta y equipo				0,00%	0,00%	0,00%
Terreno			\$ 39.146,94	0,00%	0,00%	34,38%
Activo fijo tangible depreciable	\$ 133.474,58	\$ 285.956,48	\$ 284.399,94	117,20%	251,10%	249,73%
Depreciación Acumulada	\$ (19.592,58)	\$ (87.457,88)	\$ (130.215,56)	-17,20%	-76,80%	-114,34%

Fuente: Balances MULTISA

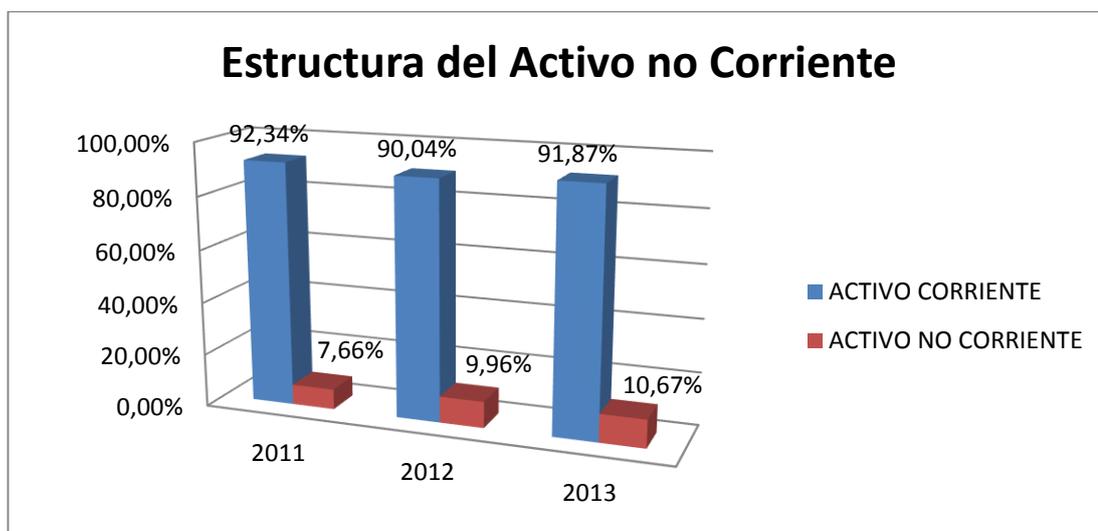


Gráfico 3. 65. Participación de los Activos No Corrientes

Fuente: Balances MULTISA

En el balance general MULTISA, registra que, el activo no corriente está conformado en primera instancia por el grupo de cuentas del activo fijo depreciable, mismo que sufrió un alza notable del año 2011 al 2012, dado que se incrementó del 7,65% al 9,96%, mientras que para el período siguiente se produce un ligero decremento del 10,57%.

Posteriormente se procede a realizar, el análisis de las cuentas del pasivo, a fin de determinar los niveles por los que está integrado las subcuentas del pasivo corriente y no corriente.

Tabla 3. 65.

Estructura del Pasivo

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
PASIVO	\$ 1.278.264,68	\$ 1.525.543,92	\$ 1.222.039,35	100%	100,00%	100,00%
CORRIENTE	\$ 1.166.361,96	\$ 1.421.055,52	\$ 1.104.854,36	91,25%	93,15%	90,41%
Proveedores	\$ 1.072.405,90	\$ 1.160.438,08	\$ 1.013.125,13	83,90%	76,07%	82,90%
Documentos por Pagar		\$ 99.609,84		0,00%	6,53%	0,00%
Impuestos por pagar SRI	\$ 38.600,37	\$ 66.394,22		3,02%	4,35%	0,00%
IESS por Pagar	\$ 3.554,11	\$ 5.428,89	\$ 4.772,23	0,28%	0,36%	0,39%
Remuneraciones por Pagar	\$ 11.661,67	\$ 26.481,90	\$ 39.276,89	0,91%	1,74%	3,21%
Beneficios Sociales por Pagar	\$ 10.913,57	\$ 16.817,84	\$ 38.235,38	0,85%	1,10%	3,13%
15% Participación Trabajadores	\$ 29.226,34	\$ 45.884,75	\$ 9.444,73	2,29%	3,01%	0,77%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 111.902,72	\$ 104.488,40	\$ 117.184,99	8,75%	6,85%	9,59%
Préstamos Bancarios por pagar	\$ 111.902,72	\$ 104.488,40	\$ 78.631,69	8,75%	6,85%	6,43%
Obligaciones a largo plazo			\$ 38.553,30	0,00%	0,00%	3,15%

Fuente: Balances MULTISA

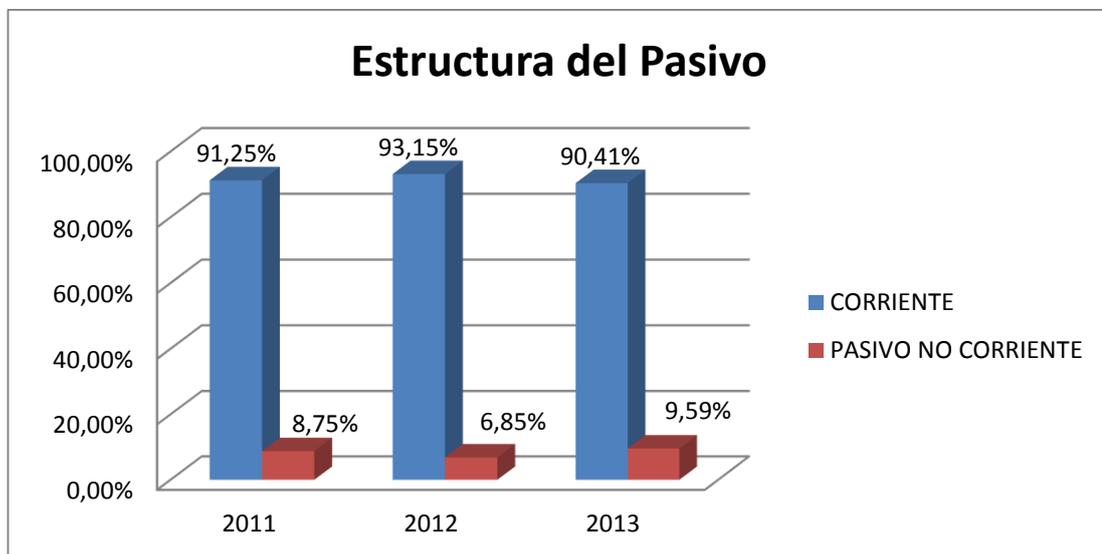


Gráfico 3. 66. Estructura del Pasivo

Fuente: Balances MULTISA

Se registra que el pasivo está integrado principalmente por el grupo de cuentas del pasivo corriente, denotando que el porcentaje de participación en los últimos tres años se ha incrementado en un 91,25% para el año 2011, en el 2012 un 92,59% y culmina en el 2013 con un 90,41%, consecuentemente disminuyendo a su vez el nivel de pasivo no corriente.

En relación al pasivo no corriente, se destaca que está integrado en su totalidad por la cuenta Préstamos Bancarios, y a su vez se determina que la empresa ha recurrido en los últimos tres años a financiamiento a largo plazo.

Es procedente analizar la composición de los pasivos corrientes, para determinar qué tipo de financiamiento maneja MULTISA.

Tabla 3. 66.

Participación de los Pasivos Corrientes

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
PASIVO	\$ 1.278.264,68	\$ 1.525.543,92	\$ 1.222.039,35	100%	100,00%	100,00%
CORRIENTE	\$ 1.166.361,96	\$ 1.421.055,52	\$ 1.104.854,36	91,25%	93,15%	90,41%
Proveedores	\$ 1.072.405,90	\$ 1.160.438,08	\$ 1.013.125,13	83,90%	76,07%	82,90%
Documentos por Pagar	\$ 99.609,84	\$ 99.609,84	\$ 99.609,84	0,00%	6,53%	0,00%
Impuestos por pagar SRI	\$ 38.600,37	\$ 66.394,22	\$ 66.394,22	3,02%	4,35%	0,00%
IESS por Pagar	\$ 3.554,11	\$ 5.428,89	\$ 4.772,23	0,28%	0,36%	0,39%
Remuneraciones por Pagar	\$ 11.661,67	\$ 26.481,90	\$ 39.276,89	0,91%	1,74%	3,21%
Beneficios Sociales por Pagar	\$ 10.913,57	\$ 16.817,84	\$ 38.235,38	0,85%	1,10%	3,13%
15% Participación Trabajadores	\$ 29.226,34	\$ 45.884,75	\$ 9.444,73	2,29%	3,01%	0,77%

Fuente: Balances MULTISA

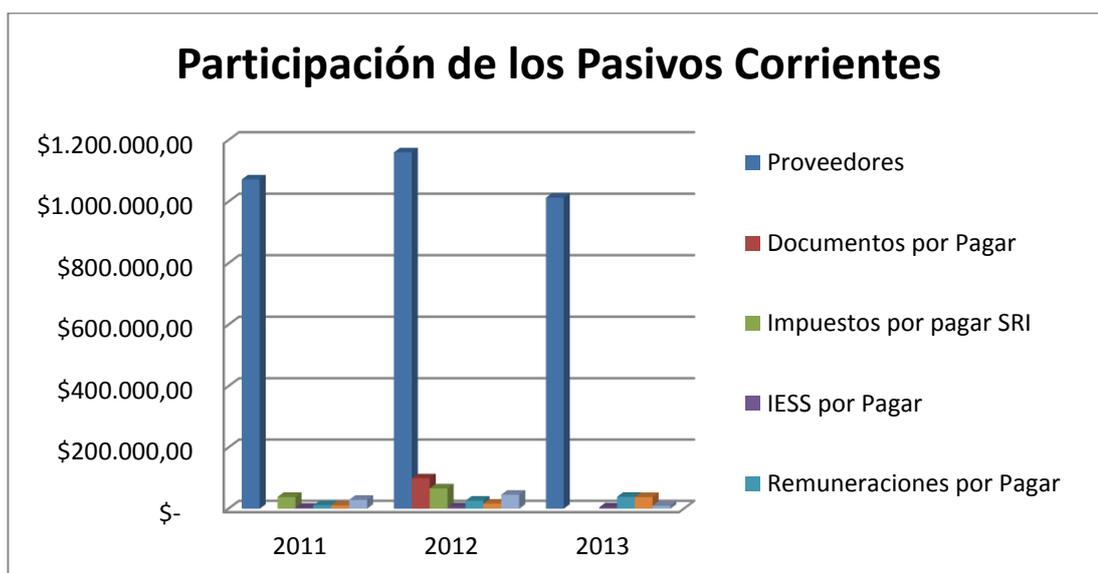


Gráfico 3. 67. Participación de los Pasivos Corrientes

Fuente: Balances MULTISA

En cuanto al pasivo corriente, se identifica que la cuenta proveedores es la más representativa con un 83,90% en el 2011 y cierra con un 82,90% en el 2013, denotando una tendencia bajista esto debido al ciclo operativo de la empresa donde los días de rotación de cuentas por cobrar son de 22 días mientras que los días de pago son de 29 días, reflejando que la empresa aplica estrategias lo que le permite mantenerse en un rango aceptable. La cuenta remuneraciones también refleja un incremento esto se debe a la

implementación del departamento de Talento Humano en el año 2013 a fin de cumplir con lo que el estado establece en cuanto a los derechos de los trabajadores y empleados.

Tabla 3. 67.

Participación del Patrimonio

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
PATRIMONIO	\$ 207.614,40	\$ 467.625,29	\$ 590.007,98	100,00%	100,00%	100,00%
Capital	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	4,82%	2,14%	1,69%
Capitalización	\$ 8.381,75	\$ 8.381,75	\$ 8.381,75	4,04%	1,79%	1,42%
Resultados	\$ 189.232,65	\$ 449.243,54	\$ 571.626,23	91,15%	96,07%	96,88%

Fuente: Balances MULTISA

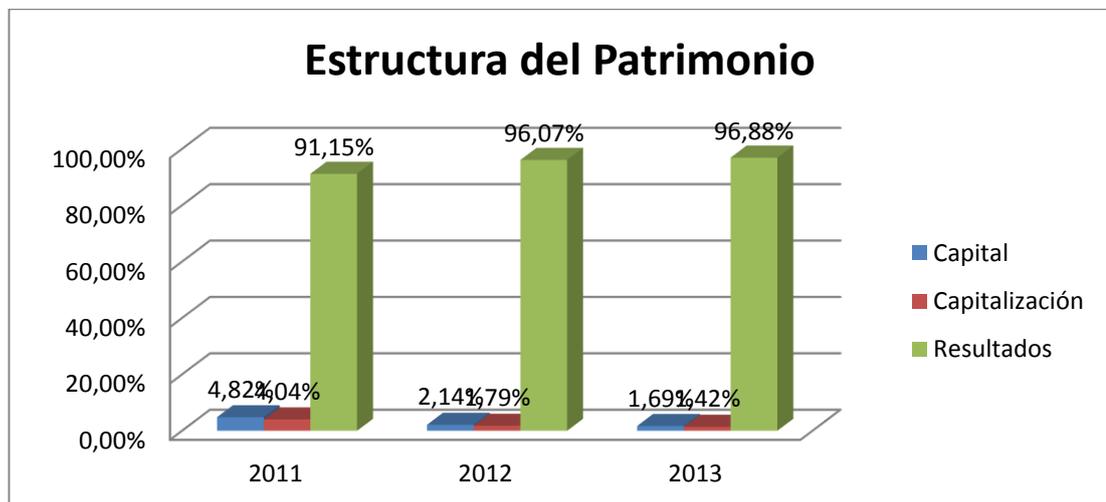


Gráfico 3. 68. Participación del Patrimonio

Fuente: Balances MULTISA

El patrimonio, está integrado por la cuenta capital, capitalización y resultados sin ningún tipo de variación en los últimos tres años la cuenta capital y capitalización sin embargo la cuenta resultados ha presentado variaciones a la alza en el 2011 representa un 91,15% del patrimonio, en el 2012 con un 96,07% y en el 2013 con un 97,11%.

El análisis vertical efectuado al estado de resultados permite, determinar el porcentaje que representa cada cuenta con respecto a las ventas, se

procede a realizar el análisis de las subcuentas más relevantes, por naturaleza y porcentaje.

3.4.2.2. Estado de Resultados

Tabla 3. 68.

Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Ventas.

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	VARIACIONES		
				2011	2012	2013
Ingresos Ordinarios	10.718.203,86	14.131.582,59	15.179.217,13	100%	100,00%	100,00%
Otros Ingresos	3.275,46			0,03%	0,00%	0,00%
Costo de Ventas	9.568.842,88	12.892.267,95	14.012.111,35	89,28%	91,23%	92,31%
GASTOS	955.844,26	933.418,89	1.104.140,95	8,92%	6,61%	7,27%
Gastos	289.908,43	360.126,77	650.514,63	2,70%	2,55%	4,29%
Administrativos						
Gastos de Venta	665.935,83	573.292,12	453.626,32	6,21%	4,06%	2,99%
Utilidad del Ejercicio	196.792,18	305.895,75	62.964,83	1,84%	2,16%	0,41%
15% Participación trabajadores	29.518,83	45.884,36	9.444,72	0,28%	0,32%	0,06%
Utilidad antes de los Impuestos	167.273,35	288.670,54	53.520,11	1,56%	2,04%	0,35%
Impuesto a la Renta	19.354,82	66.394,22	12.309,62	0,18%	0,47%	0,08%
Utilidad Neta	147.918,53	222.276,31	41.210,48	1,38%	1,57%	0,27%

Fuente: Balances MULTISA

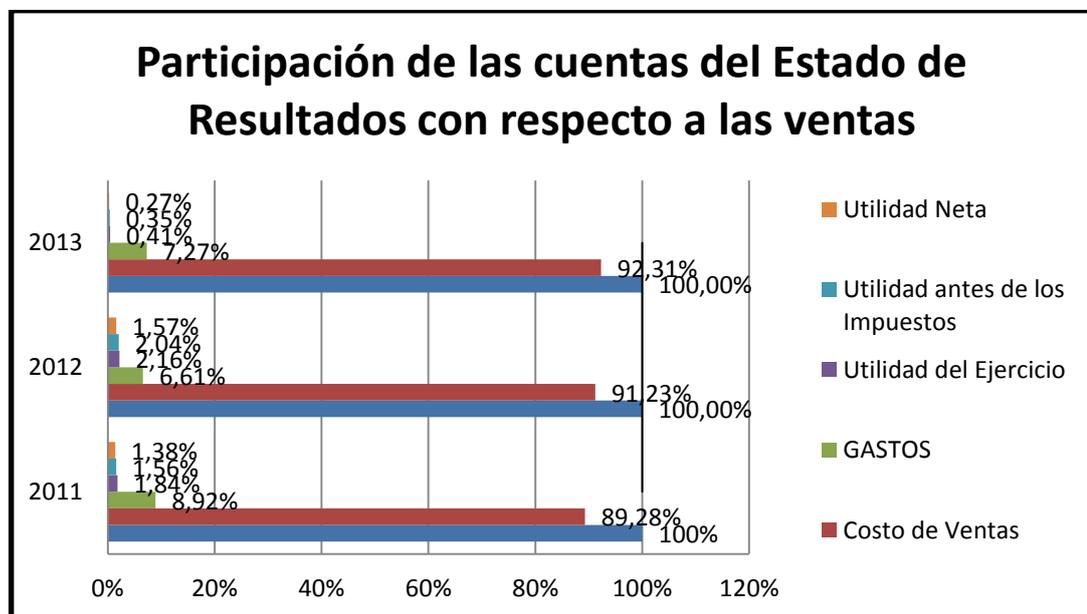


Gráfico 3. 69. Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Ventas.

Fuente: Balances MULTISA

Los ingresos, básicamente están integrados en un 100% por las ventas de mercaderías tanto del 12% como 0% además se identifica que los costos y gastos son notablemente elevados porque representan el 90,94% y el 7,44% de las ventas respectivamente.

Dentro de los costos, se determina que el costo de ventas es del 90,94% del total de las ventas, esto principalmente provocado por el costo de las mercaderías, pero también se debe a que el nivel de descuentos es relativamente bajo.

En relación a los gastos que son el 7,44%% de las ventas netas, se puede decir que está integrado por los gastos provenientes del giro del negocio, principalmente por los gastos administrativos que son el 4,67%. El resto son gastos de ventas que representan el 2,78%.

Para culminar con este análisis se detalla que la utilidad de MULTISA en el ejercicio fiscal 2013, está representado por el 0,75% de las ventas netas, y posterior a la disminución de la repartición del 15% a empleados y el impuesto a la renta, se deduce una utilidad neta del 0,58% y en relación a las ventas la rentabilidad alcanza un 0,27% reflejando un escenario que no favorece económicamente a la empresa.

3.5. Análisis de indicadores financieros

Razones Financieras

(Gerencie, Razones financieras, 2012) “Las razones financieras “son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social”

Por los beneficios que ofertan los resultados de las razones financieras, estas se aplicarán a los estados financieros de la empresa “MULTISA”, con la convicción que configure un panorama claro y específico en el que permita identificar puntos fuertes y débiles en el ámbito financiero.

A continuación, se procede a emplear las fórmulas correspondientes, y se inicia con el eje de análisis, como es la rentabilidad.

3.5.1. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez, que se aplican para diagnosticar financieramente a MULTISA, (Martinez H. , 2012) “son razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas”.

Luego de conocer la definición de este tipo de indicadores, se aplican cada una de las razones de liquidez:

- **Razón Circulante**

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.

Tabla 3. 69.

Razón Circulante

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente Pasivo Corriente	\$ 1,18	\$ 1,26	\$ 1,47

Fuente: Balances MULTISA

Con respecto a la razón circulante, se determina que por cada \$1 que la empresa “MULTISA” debe en el corto plazo, cuenta con \$1,18, \$1,26 y \$1,47 para el año 2011, 2012 y 2013 respectivamente, destacando que se ha

mantenido dentro de un rango aceptable, gracias al entrada de efectivo que tienen una estrecha relación con el incremento de las ventas, mismas que en gran porcentaje han sido realizadas en efectivo, esto ha permitido que se encuentre dentro del rango permitido de \$1 a \$1,50.

- **Razón Rápida**

Mide el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Tabla 3. 70.

Razón Rápida

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 0,35	\$ 0,81	\$ 0,88

Fuente: Balances MULTISA

La razón rápida o prueba ácida que “MULTISA” registra es de 0,35 en el 2011; 0,81 en el año 2012 y 0,88 en el 2013, resultados que permiten deducir que por cada \$1 que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$0,35, \$0,81 y \$ 0,88 centavos respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios, ubicándose en el primer período en un nivel notablemente bajo y en los dos últimos periodos un incremento, los mismo que no alcanzan un rango aceptable, sin embargo hay que tomar en cuenta que Multisa por su actividad económica tiene la capacidad de convertir su inventario en dinero de una manera rápida.

- **Razón de Efectivo**

Indicador que relaciona las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo en 1 o 2 días, el cual excluye aquellas cuentas bancarias que no sean de libre disposición por estar afectas a garantía.

Tabla 3. 71.**Razón de Efectivo**

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	(\$ 0,03)	\$ 0,21	\$ 0,23

Fuente: Balances MULTISA

Por cada \$1,00 que “MULTISA” en los años 2011-2012 adeuda, posee en promedio \$0,14 de efectivo en 2 o 3 días, ubicándose por debajo del rango ideal, puesto que el óptimo de la razón de efectivo se situaría que por cada dólar que la empresa adeuda debe contar con \$0,30 ctvs, que constituye el 30%, de esta forma la empresa evita falta de liquidez por falta de efectivo inmediato, si se encuentra por debajo del 30%. Además de evadir mantener recursos ociosos y pérdida de rentabilidad por un exceso de efectivo, al encontrarse por encima del 30%.

- **Fondo de Maniobra**

El Fondo de maniobra es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha.

Tabla 3. 72.**Fondo de Maniobra**

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Activo Corriente- Pasivo Corriente	\$ 205.635,12	\$ 373.615,09	\$ 513.861,65

Fuente: Balances MULTISA

El Fondo de Maniobra de “MULTISA” resultó positivo en los tres años analizados, es así que en el año 2011, 2012 y 2013 presenta un valor de \$205635,12, \$373615,09 y \$ 513861,65 respectivamente lo cual significa que parte del activo circulante está financiado con pasivos circulantes, pero el

resto del activo circulante está financiado con capitales permanentes, lo que constituye una ventaja para la empresa al momento de efectuar sus operaciones, esto se debe al incremento de las ventas e implementación de estrategias de cobro.

- **Ciclo de Conversión del Efectivo**

Establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; expresa el número de días que transcurre desde el momento en que se paga a los proveedores por productos del inventario, hasta que ingresa el importe de efectivo por la venta de los mismos. Representa el número de días que una empresa tiene que financiar sus operaciones con recursos costosos, diferentes al crédito de los proveedores.

Tabla 3. 73.

Ciclo de Conversión del Efectivo

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Ciclo Operativo- Plazo Promedio de pago	23	11	10

Fuente: Balances MULTISA

“MULTISA” en el año 2011 genera un Ciclo de Conversión del Efectivo de 23 días, mientras que en el 2012 presenta un disminución considerable debido a que existió una reducción del Ciclo Operativo y periodo promedio de pago, presentando un (CCE) de 11 días. Por último en el año 2013 genere un (CCE) de 10 días. La empresa por tanto, persigue como objetivo acortar lo más posible su ciclo de conversión de efectivo sin dañar las operaciones normales. Si estos se logra de alguna forma se mejoraría la capacidad de obtener utilidades, debido a que se reduce también la necesidad de requerir financiamiento externo, por lo que la compañía cuenta con dinero líquido más rápidamente; dinero que por cierto no representa para la empresa costos de financiamiento ni gastos innecesarios.

Ciclo Operacional

Es el período de tiempo requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos, por lo tanto refleja el número de días que “MULTISA” requiere para convertir sus inventarios en efectivo, se lo obtiene de la suma del número de días requeridos para rotar el inventario y el período de cobro de la empresa.

Tabla 3. 74.

Ciclo Operacional

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Días de Rotación Inv.+ Días de Rotación CXC	57	48	39

Fuente: Balances MULTISA

La empresa “MULTISA” presenta un ciclo operacional de 39 días en el año 2013 y 48 días para el año 2012; esto representa un incremento en la productividad, porque en el 2011 los días requeridos para rotar el inventario y cobrar era de 57 días, es decir mayor a los dos últimos años.

3.5.2. Indicadores de Actividad

“Este grupo de indicadores financieros ayudan a complementar el concepto de liquidez, se emplean para medir la eficiencia con la cual una empresa maneja sus recursos, y la recuperación de los mismos”. (Martínez Rueda, pág. 8).

A continuación, se procede a medir la eficiencia de la empresa “MULTISA” en el manejo de sus activos a través de los principales indicadores en el período 2011-2013:

Rotación de Inventario

Mide el número de veces que rota o se ha vendido todo el inventario en un período determinado.

Tabla 3. 75.**Rotación de Inventario**

Fórmula	Año 2011(veces)	Año 2012(veces)	Año 2013(veces)
Costo de Ventas Inventarios	10	20	22

Fuente: Balances MULTISA

El inventario de “MULTISA” rotó 10 veces en el 2011: 20 en el 2012 y 22 en el 2013, por lo que se puede apreciar un incremento favorable de aproximadamente 10 veces más para el año 2012, sin embargo para el 2013 existe un incremento mínimo de 2 puntos, por lo que se debe tomar estrategias que permitan una incrementar la rotación del mismo.

Días de Rotación de Inventario

Representa el número de días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios a cuentas por cobrar o efectivo.

Tabla 3. 76.**Días de Rotación de Inventario**

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
360 Rotación de Inventarios	36	18	17

Fuente: Balances MULTISA

MULTISA convierte su inventario a efectivo o cuentas por cobrar cada 36 días en promedio en el año 2011, en el 2012 cada 18 días y en el 2013 cada 17 días, presentando una tendencia favorable, ya que la empresa recupera en menos días su dinero invertido; constituyéndose en un período positivo para la empresa.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar a efectivo durante el año. Cuanta más alta sea la razón, menor será el plazo promedio de cobro.

Tabla 3. 77.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Ventas anuales a crédito Cuentas por Cobrar	17	12	16

Fuente: Balances MULTISA

La rotación de cuentas por cobrar de “MULTISA” en los últimos años ha decaído, así las mencionadas cuentas giraron: 17 veces durante el año 2011, 12 veces en el 2012 se incrementaron aproximadamente a 16 veces en el año 2013, por lo que se considera que existe una buena gestión en la rotación de cuentas por cobrar.

- **Días de Rotación de Cuentas por Cobrar**

Refleja el tiempo promedio o número de días que se toman los clientes para cancelar sus deudas, demostrando así la gestión de cartera de la empresa en los últimos años.

Tabla 3. 78.

Días de Rotación de Cuentas por Cobrar

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
360 Rotación de Cuentas por Cobrar	21	30	22

Fuente: Balances MULTISA

El plazo medio de cobro que los clientes de “MULTISA” se toman para cancelar sus deudas es de 21 días en el 2011, 30 días en el 2012 y 22 días al 2013; resultados medianamente favorables para la empresa, ya que presenta cortos períodos de cobro, es decir, tarda lo normal en recuperar sus

créditos. No obstante hay que tomar en cuenta estrategias que permitan recuperar la cartera en menor tiempo, para no caer en altos niveles de morosidad por parte de nuestros clientes.

Rotación de Capital de Trabajo Neto

Muestra las veces que el capital de trabajo es capaz de generar ingresos por ventas.

Tabla 3. 79.

Rotación de Capital de Trabajo Neto

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$	52	38	30

Fuente: Balances MULTISA

El dinero invertido en capital de trabajo neto de “MULTISA” rota un promedio de 52 veces en el año 2011, 38 en el 2012 y 30 veces en el año 2013, lo que traduce mayor productividad en el capital de trabajo, ya que existen fondos comprometidos en activos de alto rendimiento o rotación. Además, la empresa demuestra una alta capacidad para pagar rápidamente sus pasivos a corto plazo, en el caso que se requiera su cancelación inmediata.

- **Rotación de Activos Fijos**

Mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos fijos, para generar ventas.

Tabla 3. 80.

Rotación de Activos Fijos

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	80	49	47

Fuente: Balances MULTISA

En promedio en los 3 últimos años, “MULTISA” por cada dólar invertido en activos totales, generó \$58,67 dólares en ventas, por lo tanto la empresa utiliza eficientemente sus activos fijos para generarlas.

- **Rotación de Activos Totales**

Muestra que tan eficiente está siendo la empresa con la administración y gestión de sus activos.

Tabla 3. 81.

Rotación de Activos Totales

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	\$ 7,21	\$ 7,09	\$ 8,38

Fuente: Balances MULTISA

Por cada dólar invertido en activos totales, “MULTISA” vende \$7,21 en el 2011; \$7,09 en el 2012 y \$8,38 en el 2013; razón que revela una adecuada gestión de los activos totales de la empresa.

- **Rotación de Cuentas por Pagar**

La rotación de cuentas por pagar arroja el número de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores y acreedores las deudas adquiridas. Sin embargo, al igual que en la rotación de cuentas por cobrar, existen múltiples factores que afectan esta razón por lo que su análisis y comparación se vuelve complicada.

Tabla 3. 82.

Rotación de Cuentas por Pagar

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	11	10	12

Fuente: Balances MULTISA

Las cuentas por pagar de “MULTISA”, giraron 11 veces para el año 2011, siendo este el resultado la muestra fehaciente que existe una adecuada negociación con los proveedores, y en consecuencia para los dos últimos años su convenio se mantiene con un promedio 11 veces durante el año.

- **Días de Rotación de Cuentas por Pagar**

Tabla 3. 83.

Días de Rotación de Cuentas por Pagar

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
360 Rotación de Cuentas por pagar	34	37	29

Fuente: Balances MULTISA

Con respecto a la rotación de cuentas por pagar, “MULTISA” manejó plazos promedios de pago de 34 días en el año 2011, 37 en el 2012, mientras que 29 días en el año 2013, períodos beneficios que denotan una eficiencia en el poder de negociación con sus proveedores.

3.5.3. Indicadores de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento), como la de los propietarios (patrimonio).

- **Apalancamiento Neto**

Tabla 3. 84.

Apalancamiento Neto

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Pasivo Total Patrimonio	\$ 7,16	\$ 4,26	\$ 3,07

Fuente: Balances MULTISA

Por cada \$1 que el dueño ha invertido en “MULTISA” se lo tiene comprometido \$7,16 en el año 2011, mismo que se destaca por ser el más elevado entre los tres períodos, además se puede decir que en los dos años siguientes por cada \$1 que aportó el gerente propietario, estos están comprometidos \$4,26 y \$3,07 respectivamente, notándose una disminución notable.

- **Apalancamiento a Corto Plazo**

Tabla 3. 85.

Apalancamiento a Corto Plazo

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Pasivo Corriente Patrimonio	\$ 5,62	\$ 3,04	\$ 1,87

Fuente: Balances MULTISA

Con relación al apalancamiento a corto plazo, los datos demuestran que por cada \$ 1 que el propietario ha invertido se lo tiene comprometido en \$5,62 en el 2011, \$ 3,04 en el 2012 y \$ 1,87 en el 2013, demostrando una gestión eficiente en el manejo de este ratio financiero.

Apalancamiento Largo Plazo

Tabla 3. 86.

Apalancamiento a Largo Plazo

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Pasivo No Corriente Patrimonio	\$ 0,54	\$ 0,22	\$ 0,20

Fuente: Balances MULTISA

Con respecto a las deudas a largo plazo, se destaca que “MULTISA”, tiene un bajo nivel, es decir que por cada \$1 que el propietario ha invertido se lo tienen comprometido en un \$0,54 centavos en el 2011 y en los años siguientes un promedio de \$0,21 centavos.

3.5.4. Indicadores de Rentabilidad

Los índices de rendimiento miden la efectividad con la que “MULTISA” genera utilidades sobre las ventas y la inversión (activos), mediante el control de costos y gastos, y del correcto uso de sus recursos, para de esta manera convertir las ventas en utilidades; las razones de rentabilidad aplicadas en el presente diagnóstico financiero en el período 2011-2013 son las siguientes:

- **Margen de Utilidad Bruta**

Tabla 3. 87.

Margen de Utilidad Bruta

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad bruta o margen de contribución Ventas	11%	9%	8%

Fuente: Balances MULTISA

La utilidad bruta de “MULTISA” en los últimos años ha disminuido así: las ventas generaron un 11% de utilidad bruta en el 2011; 9% en el 2012 y 8% en el 2013, es decir se redujo el margen bruto de utilidad en -3% en comparación al año 2011, como resultado de un incremento en los costos de ventas para el año 2013, por lo que hay que establecer estrategias que permitan mejorar la rentabilidad.

- **Margen de Utilidad Neta**

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.

Tabla 3. 88.

Margen de Utilidad Neta

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta Ventas	1,38%	1,57%	0,27%

Fuente: Balances MULTISA

Los propietarios de “MULTISA” recibieron una utilidad del 1,38%, 1,57%, y un 0,27% por cada dólar invertido en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, como resultado de un incremento especialmente en los costos y gastos de los mencionados años. Dichos porcentajes son desfavorables para la empresa al situarse por debajo de la tasa pasiva vigente, por tal razón la empresa debe enfocarse en aplicar estrategias que permitan mejorar los niveles de rentabilidad.

- **Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)**

Muestra la capacidad del activo total de una empresa en la generación de utilidades después de impuestos.

Tabla 3. 89.

Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$	10%	11%	2%

Fuente: Balances MULTISA

Por cada 1 dólar que “MULTISA” invirtió en activos totales generó 10% en utilidad en el año 2011, mientras que en el año 2012 y 2013 su porcentaje de rentabilidad disminuyó a un 11% y en el año 2013 a un 2%, por lo que es una debilidad para la empresa.

- **Rendimiento sobre Capital (ROI)**

El presente indicador estima el rendimiento ganado sobre la inversión de los socios o accionistas de una empresa (capital).

Tabla 3. 90.

Rendimiento sobre Capital (ROI)

Fórmula	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Utilidad Neta Capital Total	71%	48%	7%

Fuente: Balances MULTISA

El capital de los propietarios de la empresa "MULTISA" contribuye un 7% en la generación de utilidades en el año 2013, es decir de cada dólar que los propietarios aportan a la empresa reciben \$7 de utilidad en este período, mientras que en años anteriores se registró un porcentaje de utilidad de 48% y 71% en los años 2012 y 2011 respectivamente, encontrándose por encima de la tasa pasiva, sin embargo se puede evidenciar una disminución del 57% en la rentabilidad de la empresa para el último período, por lo que es necesario diseñar estrategias financiera que permitan mejorar su rentabilidad.

3.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 3. 91.

MEFE de MULTISA

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A 5	M3	B1
ANÁLISIS EXTERNO MACROAMBIENTE									
Factor Político									
1. Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano					X			3	
2. Plan Nacional para el Buen Vivir"					X			3	
3. Ley regulatoria y de control de poder del mercado				X			5		
4. 'Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores'				X			5		
Factor Legal									
5. Obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas (SRI				X			5		

Continúa →

6 Reformas en las políticas laborales establecidas por el MRL.					X			1
7. Obligaciones laborales con el IESS			X			5		
8. ARCOSA- Ministerio de Salud			X			5		
Factor económico								
9. Tasa de interés Activa	x						3	
11. Inflación			x			5		
12. Tasa de desempleo		x					3	
13. PIB			x			5		
14. Canasta Familiar			x			5		
15. Riesgo País			x			5		
16. Salario Básico Unificado			x			5		
Factor socio – cultural								
17. La lucha contra la pobreza				x			3	
18. Nivel de educación				x			3	
19. Énfasis en el control de los alimentos con altos contenidos calóricos				x			3	
Factor Tecnológico								
20. Software con Tecnología de punta disponible en el Mercado Nacional.	x						3	
otros factores								
21. La localización geográfica de la empresa	x					5		
22. Índices de crecimiento de la población	x					5		
23. Responsabilidad con el medioambiente	x					5		
23. Construcción de nuevas vías de accesos	X					5		
MICROAMBIENTALES								
Análisis de la competencia actual								
24. Precios competitivos	X						3	
Análisis de la competencia potencial								
25. supermercados reconocidos en todo el país	X						3	
Análisis de productos sustitutos								
26. El poder de los sustitutos frente a la empresa	X						3	
Análisis de proveedores: Poder de negociación								
27. Prioridad, rentabilidad y exclusividad.	X					5		
28. Tiempo de proveer el producto.	x						3	
29. Productos con certificación.	x					5		
30. Recepción de pedidos.	x						3	
31. Entrega de pedidos.	x						3	
32. Forma de pago proveedores		x						1

Continúa →

Análisis de clientes: Poder de negociación									
	33. Fidelidad de sus clientes.	x					5		
	32. La calidad del producto y servicio		x					3	
	33. El precio de los productos	X					5		
	34. frecuencia en la que adquieren los productos		x					3	
	35. Tiempo de entrega de los pedidos.		x					3	
	36. Forma de pago.		x					3	
	37. Demoras en el pago de facturas.				X			5	
	37. La atención que le brinda la empresa.		x					3	
	Análisis de la situación del mercado.								
38. Segmentación del mercado actual.		x					3		
TOTAL							95	60	2

3.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3. 92.

MEFI de MULTISA

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A(5)	M(3)	B(1)
ÁREA ADMINISTRATIVA									
1. Imagen corporativa consolidada	X						5		
2. Estructura organizacional inadecuada				X			5		
3. No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento.				X			5		
ÁREA FINANCIERA									
4. No aplican indicadores financieros a sus balances				X			5		
5. Débil gestión financiera para la administración.				X			5		
6. Carencia de la planeación estratégica financiera.				X			5		
7. Falta de una filosofía financiera para la empresa.				X			5		
8. Inexistencia de políticas legalizadas por escrito para el manejo del efectivo, inventarios, políticas de crédito, cobro y pago.				X			5		
9. No realizan presupuestos (compras, costos y gastos)				X			5		

Continúa →

10. Funciones no definidas de los colaboradores del departamento			X			5		
11. Procedimientos de control financiero no definidos.			X			5		
12. Problemas con el sistemas contable			X			5		
ÁREA DE TALENTO HUMANO								
13. Tienen conocimiento de la misión, visión, y políticas empresariales				X			3	
14. No están satisfechos con la remuneración			X			5		
15. la experiencia laboral no está relacionada con la titulación académica.				x			3	
16. No cuentan con un plan de incentivos formalizado				x			3	
17. Reciben los beneficios de ley.		x					3	
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN								
17. Amplio Portafolio de Productos	X					5		
18. El crecimiento del volumen de ventas en los últimos años	X					5		
19. Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado			X			5		
20. No se solicita proformas para realizar las compras			X			5		
21. Control inadecuado de los inventarios de la empresa.			X			5		
TOTAL						90	12	0

3.8. Matriz de Situación Financiera MULTISA

Tabla 3. 93.

Matriz de Situación Financiera de MULTISA

ÍTEMS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A (5)	M (3)	B (1)
ANÁLISIS HORIZONTAL									
No se presentan pérdidas en los últimos tres años	X						5		
Comportamiento decreciente de las utilidades				x			5		
Disminución de la cartera de créditos en el periodo 2012-2013		X						3	
Tendencia creciente de los costos y gastos				X			5		
Tendencia creciente de las ventas	X						5		
ANÁLISIS VERTICAL									
Inadecuada estructura financiera, con respecto a pasivo y patrimonio.				X			5		
Concentración de deudas a largo plazo		X						3	
Excesiva utilización de sobregiros				X			5		
Costo de venta excesivamente elevado				X			5		
RAZONES FINANCIERAS IMPACTO									
Razones de Liquidez									
Razón circulante	X						5		
Prueba ácida		x						3	
Razón de Efectivo					X			3	1
Capital de Trabajo	X						5		
Ciclo de Conversión del Efectivo		x						3	1
Ciclo Operacional		x						3	
Indicadores de Actividad									
Plazo promedio de Inventario		X						3	
plazo promedio de cobro		X						3	
Rotación de Capital de Trabajo Neto		X						3	
Rotación de Activos Fijos	X						5		
Plazo promedio de pago		X			X			3	
Indicadores de Apalancamiento									
Apalancamiento Neto				X			5		
Apalancamiento a Corto Plazo				X			5		
Apalancamiento Largo Plazo		X						3	

Continúa →

Indicadores de Rentabilidad								
Margen de utilidad Bruta			X			5		
Margen de utilidad Neta			X			5		
Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)			X					1
Rendimiento sobre Capital			X					1
TOTAL						70	33	4

3.9. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 3. 94.

FODA MULTISA

MATRIZ FODA	
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen corporativa consolidada 2. Amplio Portafolio de Productos 3. El crecimiento del volumen de ventas en los últimos años 4. No se presentan pérdidas en los últimos tres años 5. Razón circulante favorable. 6. suficiente Capital de Trabajo 7. buena rotación de Activos Fijos <p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional y funciones no definidas de los colaboradores de la empresa. 2. No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento. 3. No aplican indicadores financieros a sus balances 4. Débil gestión financiera para la administración. 5. Carencia de la planeación estratégica financiera. 6. Problemas con el sistema contable. 7. Talento humano insatisfecho con la remuneración. 8. Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado 9. No se solicita proformas para realizar las compras 10. Tendencia creciente de los costos y gastos. 11. Comportamiento decreciente de las utilidades 12. Débil apalancamiento financiero. 13. Bajos índices de rentabilidad 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La localización geográfica de la empresa 2. Índices de crecimiento de la población 3. Responsabilidad con el medioambiente 4. Construcción de nuevas vías de accesos 5. Poder de negociación con los proveedores. 6. Poder de negociación con los Clientes. <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores. 2. Factor Político- Legal. 3. Factor Económico. 4. Forma de pago proveedores.

3.10. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA DE MULTISA

Tabla 3. 95.

Matriz estratégica FODA de MULTISA

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	1. La localización geográfica de la empresa 2. Índices de crecimiento de la población 3. Responsabilidad con el medioambiente 4. Construcción de nuevas vías de accesos 5. Poder de negociación con los proveedores. 6. Poder de negociación con los clientes.	1. Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores. 2. Factor Político- Legal. 3. Factor Económico. 4. Forma de pago proveedores.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>F.O.</u>	<u>F.A.</u>
1. Imagen corporativa consolidada 2. Amplio Portafolio de Productos 3. El crecimiento del volumen de ventas en los últimos años 4. No se presentan pérdidas en los últimos tres años 5. Razón circulante favorable. 6. suficiente Capital de Trabajo 7. Buena rotación de Activos Fijos	F1-O3 Desarrollo de campañas publicitarias amigables con el medio ambiente para resaltar los atributos y características de la empresa. F2-O5-O6 Búsqueda y Selección adecuada de proveedores, que oferten productos de calidad cumpliendo con las leyes de etiquetado y normalización vigentes. F3-F4-O1-O4 Extender las rutas de ventas hacia nuevas zonas de distribución, para incrementar sus ventas y portafolio de clientes. F5-F6-F7-O1-O2 Mejorar el espacio físico de las instalaciones de los Supermercados. Haciendo un buen uso de los activos fijos, capital de trabajo que permita satisfacer las necesidades de los clientes.	F1-A1-A2 Diseño de un manual interno de buenas prácticas comerciales, tributarias, laborales, que permita mantener y mejorar la imagen corporativa de la empresa. F2- A4 Establecer políticas de negociación con los proveedores, que beneficien las operaciones comerciales de MULTISA. F3-F4-A2-A3 Realizar un estudio económico, político y legal periódicamente, previo la proyección de ventas. F5-F6-F7-A3 Analizar periódicamente los factores económicos, que permitan la inversión eficiente de los recursos financieros de la empresa.

Tabla 3. 96.

Matriz estratégica FODA de MULTISA

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La localización geográfica de la empresa 2. Índices de crecimiento de la población 3. Responsabilidad con el medioambiente 4. Construcción de nuevas vías de accesos 5. Poder de negociación de los proveedores. 6. Poder de negociación con los proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores. 2. Factor Político- Legal. 3. Factor Económico. 4. Forma de pago proveedores.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>D.O.</u>	<u>D.A.</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional y funciones no definidas de los colaboradores de la empresa. 2. No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento. 3. No aplican indicadores financieros a sus balances 4. Débil gestión financiera para la administración. 5. Carencia de la planeación estratégica financiera. 6. Problemas con el sistema contable. 7. Talento humano insatisfecho con la remuneración. 8. Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado 9. No se solicita proformas para realizar las compras 10. Tendencia creciente de los costos y gastos. 11. Comportamiento decreciente de las utilidades 12. Débil apalancamiento financiero. 13. Bajos índices de rentabilidad 	<p>D1-D2-O2 Elaborar un manual de funciones y definir la estructura organizacional de la empresa, a fin de ofrecer un servicio de calidad a la población.</p> <p>D3-D4-D5-O12 Diseñar un plan financieros que permita mejorar la gestión financiera de la empresa.</p> <p>D6-O2 Mejorar la asistencia técnica del proveedor del sistema contable a fin de brindar soluciones en la parte económica-financiera de la empresa.</p> <p>D7- O4-06 Establecer un plan de ventas que incluyan programas, políticas de posventa y valor agregado.</p> <p>D8-D9-O5-06 Diseñar políticas de compras, que permita obtener mayor beneficios al momento de negociar con los proveedores.</p> <p>D10-D11-D12 –O5-06 Realizar un análisis de los costos para establecer los precios de venta de los productos, que generen una rentabilidad aceptable para la empresa.</p>	<p>D1-D2-A2 Cumplir con las disposiciones legales establecidas por los organismos de control.</p> <p>D3-D4-D5-A3 Analizar los indicadores macroeconómicos de manera periódica que tengas relación directa con manejo financiero de la empresa.</p> <p>D6-D9-A2-A3 Elaborar presupuestos de costos y gastos que permitan reducir desembolsos de dinero innecesarios.</p> <p>D7-D8-A1 Mejorar el poder de negociación con los proveedores y clientes que permita a la empresa obtener mejores beneficios en la parte comercial.</p> <p>D10-D11-D12-A3-A4 Analizar los costos y gastos en relación con los índices macroeconómicos que permita mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa.</p>

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

Tabla 3. 97.

Posición estratégica interna

Factores: Fuerza Financiera (FF)	Ponderación
No se presentan pérdidas en los últimos tres años	6
Comportamiento decreciente de las utilidades	1
Disminución de la cartera de créditos en el periodo 2012-2013	6
Tendencia creciente de los costos y gastos	1
Tendencia creciente de las ventas	6
Inadecuada estructura financiera, con respecto a pasivo y patrimonio.	1
Concentración de deudas a largo plazo	6
Excesiva utilización de sobregiros	1
Costo de venta excesivamente elevado	1
Indicadores de liquidez	6
Apalancamiento	6
Rendimiento Sobre la Inversión	1
Capital de trabajo	6
Total	41/13
Promedio	3,15
Factores : Ventaja Competitiva	Ponderación
Imagen corporativa consolidada	-1
Amplio Portafolio de Productos	-1
El crecimiento del volumen de ventas en los últimos años	-1
Amplio Portafolio de Productos	-1
Participación en el mercado	-1
Calidad del servicio y productos	-1
Lealtad de los clientes	-1
Conocimientos tecnológicos.	-6
Control sobre proveedores y distribuidores	-1
TOTAL	-14/9
PROMEDIO	-1,56

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, muestra un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Tabla 3. 98.

Posición estratégica Externa

Factores: Estabilidad del Ambiente (EA)		Ponderación
Inflación		-6
Salario Básico Unificado		-6
PIB		-6
Canasta Familiar		-6
La localización geográfica de la empresa		-1
Índices de crecimiento de la población		-1
Responsabilidad con el medioambiente		-1
Construcción de nuevas vías de accesos		-1
Total		-28/8
Promedio		-3.5
Factores : Fuerza de la Industria (FI)		Ponderación
Precios competitivos		6
supermercados reconocidos en todo el país		1
Potencial de utilidades		1
Estabilidad financiera		1
Conocimientos tecnológicos		1
Aprovechamiento de recursos		1
Intensidad de capital		6
Facilidad para entrar en el mercado.		6
TOTAL		23/8
Promedio		2.88

Cabe mencionar que para la elaboración de esta matriz se asigno un valor numérico de +1 (peor) y +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Así como también un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

X	Y
-1,56 (VC)	3,15 (FF)
2.88 (FI)	-3.5(EA)

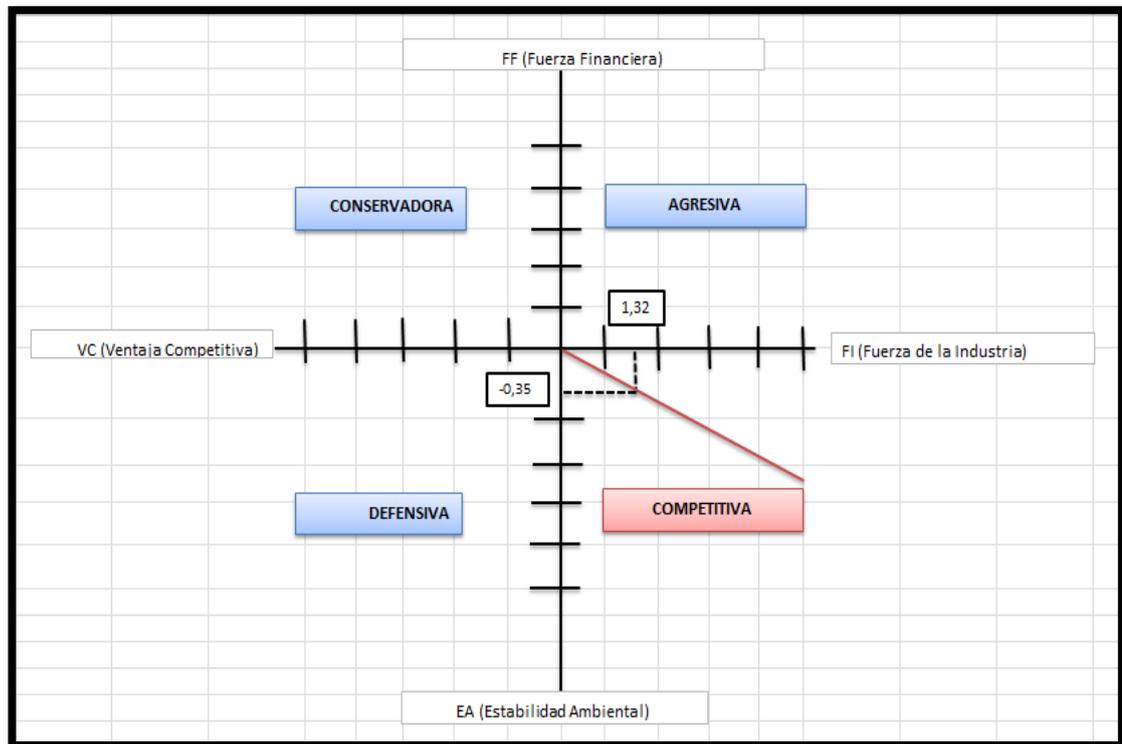


Gráfico 3. 70. PEYEA

Conclusión:

La empresa Multisa está compitiendo de manera eficiente, en una industria inestable.

El promedio para la EA es $-28/8 = -3,5$

El promedio para la FI es $+ 23/8 = 2,88$

El promedio para la VC es $-14/9 = -1,56$

El promedio para la FF es $+ 41/13 = 3,15$

El vector direccional coordina: eje x: $-1,56 + (+2,88) = 1,32$

eje y: $-3,5 + (+ 3,15) = - 0,35$

Multisa debe seguir estrategias de tipo competitivo

CAPÍTULO IV

VALORACIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se elaborarán las proyecciones financieras, de las principales cuentas del estado de pérdidas y ganancias, además de cuentas del balance general, con la finalidad de pronosticar los flujos de efectivo futuros. También se calcula las tasas de descuento a aplicar, así como el monto por inversiones en activos fijos, y el planteamiento del valor presente de los flujos de efectivo futuros, obteniendo así el valor intrínseco de Multisa.

4.1. Método de valoración (descuento de flujos de caja libres)

La valoración de una empresa mediante descuentos de flujos de caja es el método más empleado, ya que la información contable histórica de Multisa de los tres últimos años ha sido facilitada, es posible predecir los flujos de caja futuros, requisito principal para la aplicación de este método.

4.1.1. Elaboración de proyecciones financieras

a) ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al estimar los flujos futuros, se requiere proyectar las cuentas relacionadas con la capacidad futura de la empresa como por ejemplo; las ventas, depreciaciones, amortizaciones de deuda, etc.

- **VENTAS**

Las ventas constituyen la principal fuente de ingresos por ser una empresa de consumo masivo, por ende, su proyección es de mayor relevancia, puesto que los resultados del período dependen directamente del volumen de ventas. Para ello, se aplicó el método de crecimiento simple tomando en cuenta las ventas de del año 2012, ventas del año 2013, ventas del año 2014 obteniendo como resultado promedio -0,24%, posteriormente se toma en cuenta un factor externo como es el crecimiento del mercado del sector de comercio al por mayor y menor que corresponde a 10,54% (**Ver anexo D**), obteniendo como resultado promedio entre los factores internos y el factor externo de 5,15% a este porcentaje se le añade la tasa de inflación que corresponde a 4,23% finalmente obteniendo como resultado para proyectar las ventas de la empresa una tasa de crecimiento de 9,38% como se muestra a continuación:

Tabla 4. 1.

Proyección porcentaje de ventas

	FACTORES INTERNOS			FACTORES EXTERNOS
	2012	2013	2014	CRECIMIENTO DEL MERCADO
VENTAS	14.131.582,59	15.179.217,13	13.981.387,84	
CRECIMIENTO PROMEDIO		7,41%	-7,89%	
PROMEDIO			-0,24%	10,54%
FACTOR INTERNO Y EXTERNO				5,15%
INFLACIÓN				4,23%
TOTAL				9,38%

Una vez realizado el cómputo de la tasa de crecimiento proyectada, se procede a multiplicar este porcentaje de crecimiento (9,38%) por el resultado de ventas del año base 2013 que ascienden a \$15.179.217,13; con ello se podrá proyectar los demás años. Cabe aclarar que no se tomó en cuenta el

decremento en ventas obtenido en el año 2014 por ser un año atípico debido a la cancelación de la distribución de Ales a mediados del año 2013.

Tabla 4. 2.
Proyección de Ventas

Año	Ventas
2014	\$ 16.603.027,70
2015	\$ 18.160.391,69
2016	\$ 19.863.836,44
2017	\$ 21.727.064,29
2018	\$ 23.765.062,92

- **COSTO DE VENTAS**

Para la proyección del costo de ventas, se ha tomado en cuenta el porcentaje de participación con respecto a las ventas netas del año 2013, el porcentaje al que se proyectara el costo de ventas será del 92,31%, valor muy representativo que depende en gran medida de las ventas de la empresa.

Tabla 4. 3.
Proyección de costo de ventas

Año	Costo de Ventas
2014	\$ 15.326.254,87
2015	\$ 16.763.857,57
2016	\$ 18.336.307,41
2017	\$ 20.056.253,05
2018	\$ 21.937.529,59

- **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Los gastos administrativos se proyectaron contemplando la tasa de incrementos salariales que corresponde a 4,12% para la cuenta sueldos y salarios y honorarios profesionales , para las cuentas Aporte IESS, bonificaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, beneficios sociales se tomó en cuenta el porcentaje de participación con respecto a sueldos y salarios del año base 2013, las cuentas suministros de oficina,

servicios básicos, comunicación y publicidad, seguridad y vigilancia, seguros y reaseguros, agasajo personal, medicina se proyectaron en base a la tasa de inflación que corresponde a 4,23% (**Ver Anexo E**), la cuenta gasto mantenimiento se proyectó de acuerdo a la tasa de crecimiento en ventas que corresponde a 9,38%, se tomó en cuenta este porcentaje porque a esta cuenta se destina todos los rubros correspondientes al mantenimiento de los vehículos de reparto de la empresa.

Dentro de los gastos administrativos de la empresa encontramos la cuenta software que al 2013 asciende a \$ 85.061,21, la misma que se amortizo a cinco años de acuerdo a la vida útil del software, además esta cuenta se la considera un gasto debido a que la empresa en el año 2013 adquirió el paquete contable Fenix Expertis para facilitar las operaciones de la empresa, esto de acuerdo a lo establecido en la NIC 38 “Activos Intangibles”. (**Ver Anexo F**).

En los gastos por depreciación se incluye a todos los activos fijos que se encuentran reflejados en el balance, para su proyección fue pertinente tomar en cuenta la variación promedio de crecimiento del año 2011 al 2013 y la tasa de inflación que se establece en 4,23% de acuerdo a datos desde al año 2001 al 2013, (**Anexo E**). A continuación de muestra las proyecciones del gasto depreciación de los activos fijos que posee la empresa.

Tabla 4. 4.

Proyección gastos de depreciación

	2014	2015	2016	2017	2018
Muebles y enseres	3.073,16	3.209,92	3.352,77	3.501,97	3.657,82
Maquinaria y Equipo	7.426,88	7.787,65	8.165,95	8.562,62	8.978,57
Equipo de computo	4.737,65	4.947,30	5.166,23	5.394,84	5.633,57
Vehículos	29.833,57	29.833,57	31.317,71	31.317,71	32.875,69
Gasto Depreciación total	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78

Los pasivos a largo plazo se amortizaron en 3, 4 y 5 años, es el tiempo que la empresa dispone para la cancelación de sus deudas acorde con lo establecido por la institución bancaria lo que les genera a la vez un interés

bancario el mismo que se refleja en el estado de resultados como un gasto administrativo, la proyección de esta cuenta se realizó en base a las tablas de amortización de la deuda contraída (**Ver Anexo I**), a continuación se muestra la siguiente tabla:

Tabla 4. 5.

Proyección interés bancario

	PRÉSTAMO 1	PRÉSTAMO 2	PRÉSTAMO 3	Total
2014	5.877,15	204,09	1.709,57	7.790,81
2015	3.248,00		919,31	4.167,31
2016	1.858,81		134,11	1.992,92

La cuenta arriendos se proyectó en base a la tasa de inflación que corresponde a 4,23% tomando como base el año 2011, se tomó como referencia este año ya que en los balances del año 2012 y 2013 esta cuenta no se refleja debido a que las instalaciones de Multisa pertenecen a un accionista que presta las mismas a la empresa para sus actividades normales.

Tabla 4. 6.

Proyección Arriendos

ARRIENDO						
AÑO	2011	2014	2015	2016	2017	2018
VALOR	35.714,28	40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96

Una vez realizadas las proyecciones de las cuentas pertenecientes a gastos administrativos se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 4. 7.

Proyección Gastos Administrativos

CUENTA	2013 AÑO BASE	2014	2015	2016	2017	2018
GASTOS ADMINISTRATIVOS	644.747,51	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66
Sueldos y Salarios	114.220,90	118.926,80	123.826,59	128.928,24	134.240,08	139.770,78
Aporte IESS	15.032,30	15.650,77	16.295,58	16.966,96	17.666,00	18.393,83
Bonificaciones	17.174,11	17.886,59	18.623,52	19.390,81	20.189,71	21.021,52
Décimo tercer sueldo	9.863,84	10.275,28	10.698,62	11.139,40	11.598,34	12.076,20
Décimo cuarto sueldo	7.195,17	7.492,39	7.801,07	8.122,48	8.457,13	8.805,56
Beneficios Sociales	25.026,36	26.056,86	27.130,40	28.248,18	29.412,00	30.623,78
Suministros de oficina	78.787,22	82.119,92	85.593,59	89.214,20	92.987,96	96.921,35
Honorarios profesionales	22.210,81	23.125,90	24.078,68	25.070,72	26.103,64	27.179,11
Servicios Básicos - Telefonía móvil	35.647,44	37.155,33	38.727,00	40.365,15	42.072,59	43.852,27
Mantenimiento	130.031,40	142.228,35	155.569,36	170.161,77	186.122,94	203.581,28
Comunicación y publicidad	9.774,47	10.187,93	10.618,88	11.068,06	11.536,24	12.024,22
Seguridad y vigilancia	6.690,70	6.973,72	7.268,70	7.576,17	7.896,64	8.230,67
Seguros y Reaseguros	3.164,30	3.298,15	3.437,66	3.583,07	3.734,64	3.892,61
Agasajo personal	5.964,37	6.216,66	6.479,63	6.753,72	7.039,40	7.337,16

Continúa →

Medicina	149,22	155,53	162,11	168,97	176,12	183,57
Software	85.061,21	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02
Depreciación de Activos	68.527,86	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
Intereses Bancarios	10.225,82	7.790,81	4.167,31	1.992,92		
Arriendo		40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96

Cabe mencionar que la cuenta mantenimiento tiene una alta variación entre los años 2012 y 2013, porque dos tráiler pasan a nombre de Multisa como activo y existe la reparación de dos de ellos, además se adquirió un carro FVR por lo que se toma en consideración el gasto de este vehículo sumado los otros 2 carros existentes como activos. Se puede observar más detalladamente la proyección de los gastos administrativos en el **(Anexo G)**.

- **GASTOS DE VENTAS**

Los gastos de venta se proyectaron contemplando el porcentaje promedio de participación en relación con las ventas de los años 2011, 2012 y 2013, a las cuentas sueldos y salarios y demás beneficios sociales se les añadió el porcentaje de crecimiento salarial que corresponde a 4,12% a fin de obtener resultados más reales en base a datos históricos de la empresa y datos externos. Las cuentas como combustibles y lubricantes, estibaje, alimentación, material de empaque y fletes y transportes se proyectó de acuerdo al crecimiento de las ventas de la empresa que corresponde a 9,38%. Se puede observar más detalladamente el cálculo de los gastos de venta en el **(Anexo H)**. A continuación se muestra la tabla de proyecciones de los gastos de venta:

Tabla 4. 8.

Proyección Gastos de Venta

CUENTAS	Año Base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
GASTOS DE VENTAS	459.393,44	496.171,88	528.443,29	563.049,17	600.174,52	640.019,97
Sueldos y Salarios	181.340,76	190.969,95	201.110,46	211.789,42	223.035,44	234.878,62
Aporte IESS	23.512,06	24.516,02	25.562,86	26.654,39	27.792,54	28.979,28
Bonificaciones	26.862,08	28.017,15	29.221,88	30.478,42	31.789,00	33.155,92
Décimo tercer sueldo	15.428,06	16.065,24	16.728,73	17.419,63	18.139,06	18.888,20
Décimo cuarto sueldo	11.253,99	11.725,53	12.216,83	12.728,71	13.262,05	13.817,73

Continúa →

Beneficios Sociales	39.143,80	40.858,30	42.647,89	44.515,87	46.465,66	48.500,86
Combustibles y lubricantes	24.104,28	26.365,26	28.838,32	31.543,36	34.502,12	37.738,42
Fletes y transporte	49.741,38	54.407,12	59.510,51	65.092,60	71.198,28	77.876,68
Estibaje	12.945,80	14.160,12	15.488,33	16.941,14	18.530,22	20.268,35
Material de empaque	49.360,74	53.990,78	59.055,11	64.594,48	70.653,44	77.280,74
Alimentación	25.700,50	28.111,21	30.748,04	33.632,20	36.786,90	40.237,52
Cuentas incobrables		6.985,21	7.314,32	7.658,94	8.019,80	8.397,65

Cabe mencionar que la cuenta fletes y transportes tiene una alta variación entre los años 2011, 2012 y 2013, esto se debe a que en el año 2011 se facturaba a nombre de la esposa de uno de los accionistas de la empresa por servicio de transporte de dos tráiler, estas operaciones se realizó hasta junio del 2012 debido a que la persona que facturaba decide cerrar el RUC porque sus ingresos sobrepasaban la base imponible para declarar impuestos, para el año 2013 existe una disminución en este rubro porque se toma a los dos tráiler dentro del activo debido a que ya no se puede facturar entre partes relacionadas.

Para la proyección del gasto provisión cuentas incobrables se hace referencia a la ley de Régimen Tributario Interno Art.10 numeral 11, donde menciona que las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total, de acuerdo a lo que establece la ley la empresa provisiona el 1% de las cuentas por cobrar criterio que se mantuvo para la proyección de esta cuenta.

- **ESTIMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados estimado para los próximos cinco años de la empresa Multisa se presenta a continuación con las proyecciones financieras antes detalladas, se aprecia un crecimiento continuo de la empresa y de las ventas, lo que demuestra la capacidad de crear valor de la empresa.

Tabla 4. 9.
Estado de Resultados Proyectado.

MULTISA					
Cuenta	ESTADO DE RESULTADOS (\$)				
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES					
	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
INGRESOS ORDINARIOS					
	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
VENTAS					
	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
Ventas tarifa 0%					
	13.116.391,88	14.346.709,44	15.692.430,78	17.164.380,79	18.774.399,71
Ventas tarifa 12%					
	3.486.635,82	3.813.682,26	4.171.405,65	4.562.683,50	4.990.663,21
TOTAL INGRESOS	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
COSTOS Y GASTOS					
COSTOS					
	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
COSTOS OPERACIONALES					
	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
COSTO DE VENTAS 11,02%					
	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
Costo de ventas					
	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
TOTAL COSTOS	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
UTILIDAD BRUTA	1.276.772,83	1.396.534,12	1.527.529,02	1.670.811,24	1.827.533,34
GASTOS					
GASTOS OPERACIONALES					
	1.123.460,97	1.183.550,07	1.250.916,95	1.321.659,89	1.400.994,63
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66
Sueldos y salarios					
	118.926,80	123.826,59	128.928,24	134.240,08	139.770,78
Aporte IESS					
	15.650,77	16.295,58	16.966,96	17.666,00	18.393,83
Bonificaciones					
	17.886,59	18.623,52	19.390,81	20.189,71	21.021,52
Décimo tercer sueldo					
	10.275,28	10.698,62	11.139,40	11.598,34	12.076,20
Décimo cuarto sueldo					
	7.492,39	7.801,07	8.122,48	8.457,13	8.805,56
Beneficios Sociales					
	26.056,86	27.130,40	28.248,18	29.412,00	30.623,78
Suministros de oficina					
	82.119,92	85.593,59	89.214,20	92.987,96	96.921,35
Honorarios profesionales					
	23.125,90	24.078,68	25.070,72	26.103,64	27.179,11
Servicios Básicos - Telefonía móvil					
	37.155,33	38.727,00	40.365,15	42.072,59	43.852,27
Mantenimiento					
	142.228,35	155.569,36	170.161,77	186.122,94	203.581,28
Comunicación y publicidad					
	10.187,93	10.618,88	11.068,06	11.536,24	12.024,22
Seguridad y vigilancia					
	6.973,72	7.268,70	7.576,17	7.896,64	8.230,67
Seguros y Reaseguros					
	3.298,15	3.437,66	3.583,07	3.734,64	3.892,61
Agasajo personal					
	6.216,66	6.479,63	6.753,72	7.039,40	7.337,16
Medicina					
	155,53	162,11	168,97	176,12	183,57
Software					
	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02
Depreciación de Activos					
	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
Intereses Bancarios					
	7.790,81	4.167,31	1.992,92		

Continúa →

Arriendo	40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96
GASTOS DE VENTAS	496.171,88	528.443,29	563.049,17	600.174,52	640.019,97
Sueldos y Salarios	190.969,95	201.110,46	211.789,42	223.035,44	234.878,62
Aporte IESS	24.516,02	25.562,86	26.654,39	27.792,54	28.979,28
Bonificaciones	28.017,15	29.221,88	30.478,42	31.789,00	33.155,92
Décimo tercer sueldo	16.065,24	16.728,73	17.419,63	18.139,06	18.888,20
Décimo cuarto sueldo	11.725,53	12.216,83	12.728,71	13.262,05	13.817,73
Beneficios Sociales	40.858,30	42.647,89	44.515,87	46.465,66	48.500,86
Combustibles y lubricantes	26.365,26	28.838,32	31.543,36	34.502,12	37.738,42
Fletes y transporte	54.407,12	59.510,51	65.092,60	71.198,28	77.876,68
Estibaje	14.160,12	15.488,33	16.941,14	18.530,22	20.268,35
Material de empaque	53.990,78	59.055,11	64.594,48	70.653,44	77.280,74
Alimentación	28.111,21	30.748,04	33.632,20	36.786,90	40.237,52
Cuentas incobrables	6.985,21	7.314,32	7.658,94	8.019,80	8.397,65
TOTAL GASTOS	1.123.460,97	1.183.550,07	1.250.916,95	1.321.659,89	1.400.994,63
TOTAL COSTOS Y GASTOS	16.449.715,84	17.947.407,65	19.587.224,37	21.377.912,94	23.338.524,22
UTILIDAD DEL PERIODO	153.311,86	212.984,05	276.612,07	349.151,36	426.538,71
15% Participación trabajadores	22.996,78	31.947,61	41.491,81	52.372,70	63.980,81
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	130.315,08	181.036,44	235.120,26	296.778,65	362.557,90
22% Impuesto Renta	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
UTILIDAD NETA	101.645,76	141.208,42	183.393,80	231.487,35	282.795,16

b) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

La valoración de la empresa contempla valores importantes como la de los inventarios y cuentas por cobrar, este punto también se analiza en profundidad en la aplicación de estrategias, por lo mismo, es necesario proyectar varias cuentas del estado de situación financiera, es decir el escenario que se puede esperar en los próximos años.

Se tratará básicamente de establecer los supuestos de proyección de las principales cuentas de activos, pasivos y patrimonio, que son necesarios para complementar los estados de resultados proyectados y para poder proyectar adecuadamente el flujo de caja libre, puesto que éste flujo toma en cuenta el movimiento o variación de algunas cuentas del balance para realizar los ajustes necesarios sobre la utilidad neta.

ACTIVOS

- EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO**

Debido a la relación que mantiene esta cuenta con las ventas se tomó en consideración para su proyección el incremento de las ventas para los próximos 5 años más el promedio de los porcentajes históricos del año 2011-2012 y 2013 con relación a las ventas de los mismos, por lo tanto se proyectó con un porcentaje del 10,49% para caja y 9,46% para bancos.

Tabla 4. 10.

Proyección Efectivo y Equivalentes del Efectivo

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	% CRECIMIENTO	% PROYEC. VENTAS	% PROYEC.
ACTIVO DISPONIBLE						
VENTAS	10.718.203,86	14.131.582,59	15.179.217,13			
%	0,98%	2,23%	0,10%	1,11%	9,38%	10,49%
Caja	105.254,56	315.617,92	15.738,55			
%	(0,01)	(0,00)	0,02	0,08%	9,38%	9,46%
Bancos	(134.481,70)	(10.993,11)	238.713,22			

- EXIGIBLE**

Para la proyección de cuentas por cobrar se tomará en cuenta la tasa de crecimiento promedio de participación de dicha cuenta en las ventas de los años 2011-2012 y 2013 este valor se utilizara para las proyecciones de los próximos 5 años.

Tabla 4. 11.

Tasa de crecimiento promedio de cuentas por cobrar

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	% PROYECTADO
EXIGIBLE				
VENTAS	10.718.203,86	14.131.582,59	15.179.217,13	
%	4,04%	5,74%	4,35%	4,71%
Cuentas por cobrar	433.251,08	811.382,24	660.420,00	
%	0,00%	0,14%	0,30%	0,15%
Impuestos crédito tributario		20.384,65	45.821,75	
%	0,00%	0,10%	0,05%	0,05%
Impuestos y Credt.Trib. IR		14.361,98	7.615,61	

- **INVENTARIO**

La previsión del nivel de inventario que se mantendrá en los años próximos es de gran relevancia, puesto que se ve estrechamente relacionado con las ventas, por esta razón se proyecta el nivel de inventario que se mantendrá en la posteridad, basándose en el cálculo de la tasa promedio de participación histórico del inventario en las ventas de los años 2011-2012 y 2013 más el porcentaje de proyección para los próximos 5 años de dicha cuenta.

Tabla 4. 12.

Participación del inventario sobre las ventas

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	PROMEDIO	% INFLACIÓN	% PROYEC
REALIZABLE VENTAS	10.718.203,86	14.131.582,59	15.179.217,13			
	9,03%	4,56%	4,59%	6,06%	4,23%	10,29%
Inventario de mercaderías	967.973,14	643.916,93	696.406,88			

- **PROPIEDADES, MAQUINARIA Y EQUIPO**

Terreno

Para la proyección de terrenos se tomó en cuenta el porcentaje de plusvalía del 1,5% este porcentaje fue considerado para la proyección de esta cuenta.

Muebles Enseres y Maquinaria

Para la estimación de muebles enseres y maquinarias, se mantuvo un supuesto de que la empresa adquirirá estos activos en los próximos 5 años, basándose en la tasa promedio de participación de esta cuenta sobre las ventas y el porcentaje de inflación del 4,23%

Tabla 4. 13.

Participación de Propiedades, Maquinaria y Equipo sobre las ventas

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	PROMEDIO	INFLACIÓN	% PROYECTADO
ACTIVO FIJO TANGIBLE DEPREC. VENTAS	9568843	12892268	14012111			
%	0,22%	0,21%	0,23%	0,22%	4,23%	4,45%
Muebles y enseres	20.875,17	26.954,97	32.691,39	34.972,64		
%	0,56%	0,76%	0,56%	0,63%	4,23%	4,86%
Maquinaria y Equipo	53.423,83	98.372,50	78.698,00	90.197,99		
%	0,25%	0,23%	0,11%	0,20%	4,23%	4,43%
Equipo de computo	23.918,39	29.345,32	15.122,95	27.314,49		
%	0,03%	0,10%	0,00%	0,04%	4,23%	4,27%
Equipo de Oficina	3.176,83	13.059,27	-	5.240,17		

Vehículos

Para la estimación de la cuenta vehículos se mantuvo un supuesto de que la empresa adquirirá este activo en los años 2014 - 2016 y 2018, para lo cual se toma en cuenta la tasa promedio de crecimiento histórico más la inflación.

Depreciación.- Se la proyectará tomando como base la tabla de depreciación de cada activo fijo

Tabla 4. 14.

Depreciación Vehículos

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	PROMEDIO	INFLACIÓN	% PROYECTADO
%	0,31%	0,79%	1,13%	0,74%	4,23%	4,97%
Vehículos	30.080,36	102.240,49	157.887,60	157.887,60		

PASIVOS

- **PROVEEDORES, DOCUMENTOS POR PAGAR E IMPUESTOS SRI**

En la proyección se aplicó la tasa de crecimiento promedio de participación de dichas cuentas en el costo de venta, mismo valor que se utilizará para las proyecciones de los próximos 5 años.

Tabla 4. 15.
Tasa de crecimiento promedio de cuentas por pagar

CUENTA CONTABLE	2011	2012	2013	% PROYECTADO
PASIVO CORRIENTE				
COSTO DE VENTAS	9.568.842,88	12.892.267,95	14.012.111,35	
%	11,21%	9,00%	7,23%	9,15%
Proveedores	1.072.405,90	1.160.438,08	1.013.125,13	
%	0,00%	0,77%	0,00%	0,26%
Documentos por Pagar		99.609,84		
%	0,40%	0,51%	0,00%	0,31%
Impuestos por pagar SRI	38.600,37	66.394,22		

- **OBLIGACIONES CON ORGANISMOS DE CONTROL**

IESS por pagar

Para la proyección de esta cuenta se tomó en cuenta el porcentaje de crecimiento de la cuenta sueldos y salarios (4,12%), y para la proyección del aporte personal se calculó el 9,45% del total sueldos y salarios.

Remuneraciones por pagar y Beneficios sociales por pagar.

Se proyectaron considerando la tasa mínima de crecimiento de los sueldos entre el año 2011, 2012, 2013, 2014,2015 la misma que se incrementó en una tasa promedio de 4,12%, puesto que dicha tasa fue más realista y confiable, y que guarda relación con las tasas a las que se incrementarán otras cuentas principales.

- **OBLIGACIONES FINANCIERAS**

Préstamos a largo plazo

Para la proyección de esta cuenta se toma en cuenta que se amortizaron en 3, 4 y 5 años, es el tiempo que la empresa dispone para la cancelación de

sus deudas acorde con lo establecido por la institución bancaria. (**Ver Anexo I**)

Obligaciones a Largo plazo

Para la proyección de esta cuenta se toma en consideración que este rubro fue proporcionado por parte de un accionista, misma deuda fue cancelada en el año 2014, por lo que para los próximos años no se toma en consideración.

PATRIMONIO

- **CAPITAL SOCIAL**

Se establecerá que para los próximos 5 capital social de la compañía se mantendrá en US\$ 10,000.00 por lo que esta cuenta no se incrementara.

- **PÉRDIDA DEL EJERCICIO 2009**

La pérdida del año 2009 de \$ (4.587,75) para el año 2014 se da de baja este valor, puesto que no se puede amortizar esta pérdida según el art. 11 literal b) del **REGLAMENTO PARA APLICACIÓN LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LORTI.**

ESTIMACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El balance general se proyectó con base en el método de tasas de crecimiento, en las cuentas del activo y pasivo, mientras que en el patrimonio, la cuenta de capital se mantuvo, puesto que no existirán aportes nuevos de capital y se incrementó la cuenta revalorización de activos, mientras que la cuenta de resultados se ajustó acuerdo con la utilidad neta tomada del estado de resultados proyectado.

Tabla 4. 16.

Estado de Situación Financiera Proyectado

MULTISA					
CUENTA	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (\$)				
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1.741.054,09	1.874.052,50	2.018.708,89	2.176.118,10	2.347.481,74
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	278.684,55	305.226,71	334.298,48	366.141,12	401.018,95
Caja	17.388,95	19.212,42	21.227,11	23.453,07	25.912,44
Bancos	\$ 261.295,60	\$ 286.014,28	\$ 313.071,36	\$ 342.688,06	\$ 375.106,51
EXIGIBLE	745.045,35	777.699,49	811.888,84	847.685,75	885.165,94
CUENTAS POR COBRAR	691.536,00	724.118,03	758.235,19	793.959,79	831.367,58
Cientes facturas principal	698.521,21	731.432,36	765.894,13	801.979,59	839.765,23
(-)Prov. Ctas incobrables	(6.985,21)	(7.314,32)	(7.658,94)	(8.019,80)	(8.397,65)
IMPUESTOS CREDIT. TRIBUTARIO	45.889,89	45.958,13	46.026,47	46.094,92	46.163,47
Crédito tributario IVA	45.889,89	45.958,13	46.026,47	46.094,92	46.163,47
IMPUESTO Y CRED. TRIB. I.R.	7.619,46	7.623,32	7.627,18	7.631,04	7.634,90
Retención clientes fuente	7.619,46	7.623,32	7.627,18	7.631,04	7.634,90
REALIZABLE	717.324,19	791.126,31	872.521,58	962.291,22	1.061.296,85
Inventario de mercadería	717.324,19	791.126,31	872.521,58	962.291,22	1.061.296,85
ACTIVO NO CORRIENTE	284.828,88	282.117,95	428.450,56	392.144,15	335.201,55
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	284.828,88	282.117,95	428.450,56	392.144,15	335.201,55
Terreno	39.734,14	40.330,16	40.935,11	41.549,14	42.172,37
Muebles y enseres	66.837,61	102.489,81	139.721,51	178.602,68	219.206,40
Maquinaria y Equipo	94.490,17	110.981,16	148.212,86	187.094,03	227.697,76
Equipo de computo	30.915,12	47.406,11	64.626,86	82.609,66	101.388,23
Vehículos	323.629,68	323.629,68	497.616,98	497.616,98	497.616,98
(-)Deprec. Activos fijos	(270.777,83)	(342.718,97)	(462.662,76)	(595.328,34)	(752.880,20)
TOTAL ACTIVOS	2.025.882,97	2.156.170,45	2.447.159,46	2.568.262,25	2.682.683,28
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	1.205.160,85	1.310.392,80	1.425.043,72	1.549.966,61	1.686.092,13
OBLIGACIONES COMERCIALES	1.105.787,79	1.206.925,57	1.317.313,64	1.437.798,05	1.569.302,22
PROVEEDORES	1.105.787,79	1.206.925,57	1.317.313,64	1.437.798,05	1.569.302,22
Proveedores Locales	1.105.787,79	1.206.925,57	1.317.313,64	1.437.798,05	1.569.302,22
OBLIGACIONES CON ORGANISMOS DE CONTROL	99.373,06	103.467,23	107.730,08	112.168,56	116.789,91
IESS POR PAGAR	8.833,43	9.197,37	9.576,30	9.970,85	10.381,64
Aporte patronal 12, 15%	4.968,85	5.173,56	5.386,71	5.608,65	5.839,72
Aporte personal 9,35%	3.864,59	4.023,81	4.189,59	4.362,20	4.541,92
REMUNERACIONES POR PAGAR	40.895,10	42.579,98	44.334,27	46.160,84	48.062,67
Sueldos y Salarios por pagar	40.895,10	42.579,98	44.334,27	46.160,84	48.062,67
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	49.644,53	51.689,89	53.819,51	56.036,87	58.345,59
Beneficios sociales por pagar	39.810,68	41.450,88	43.158,65	44.936,79	46.788,19
15% Participación trabajadores	9.833,85	10.239,01	10.660,85	11.100,08	11.557,41
PASIVO NO CORRIENTE	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
PRESTAMOS	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
Préstamos a Largo Plazo	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
Obligaciones a Largo Plazo	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	1.253.746,83	1.325.432,17	1.426.218,40	1.549.966,61	1.686.092,13
PATRIMONIO					
CAPITAL	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capital suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
CAPITALIZACIÓN	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75
Capitalización	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75
RESULTADOS	753.754,39	812.356,53	1.002.559,30	999.913,89	978.209,41
Otras Reservas	107.825,86	102.168,06	228.742,81	153.558,12	54.466,28
Utilidades Acumuladas	497.204,42	497.204,42	497.204,42	497.204,42	497.204,42
Resultado ejercicio 2009	-	-	-	-	-
Utilidad periodo	148.724,11	212.984,05	276.612,07	349.151,36	426.538,71
TOTAL PATRIMONIO	772.136,14	830.738,28	1.020.941,05	1.018.295,64	996.591,16
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2.025.882,97	2.156.170,45	2.447.159,46	2.568.262,25	2.682.683,28

4.1.2. Determinación del flujo de caja libre

Una vez que se ha proyectado tanto el balance general, como el de resultados, es posible distinguir los flujos de caja libres estimados para cada uno de los años, sin aplicar ningún tipo de estrategias financieras.

Los valores por ventas netas, costos de ventas, y gastos se tomaron del estado de resultados proyectado para los próximos cinco años.

Los impuestos se han calculado partiendo del porcentaje establecido por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, que es del 22% de Impuesto a la Renta a partir del año 2013.

4.1.3. Fondo de maniobra

Para el cálculo del fondo de maniobra, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El fondo de maniobra es la parte del activo corriente financiado con recursos a largo plazo, es decir, el fondo de maniobra está integrado por los recursos financieros de carácter permanente de la empresa que quedan después de financiar las inversiones en necesidades operativas de fondos. Para el efecto, se emplea la variación de año a año del fondo de maniobra, a partir del quinto año se considera la variación del año anterior.

Tabla 4. 17.

Fondo de Maniobra

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
cuentas por cobrar	698.521,21	731.432,36	765.894,13	801.979,59	839.765,23
(+) inventario	717.324,19	791.126,31	872.521,58	962.291,22	1.061.296,85
(-) cuentas por pagar	1.105.787,79	1.206.925,57	1.317.313,64	1.437.798,05	1.569.302,22
(=) capital de trabajo neto	310.057,61	315.633,09	321.102,07	326.472,77	331.759,86
incremento de capital de trabajo	\$ 5.575,48	\$ 5.468,97	\$ 5.370,70	\$ 5.287,09	\$ 5.287,09

4.1.4. Flujo de caja libre

Tras observar el resultado del cálculo del fondo de maniobra, fue posible deducir que habrá incrementos en el capital de trabajo esto debido al crecimiento de las cuentas que forman parte del fondo de maniobra, por tal razón la empresa mantiene flujos de efectivo positivos, esto considerando que la proyección de los flujos de caja no han aplicado ningún tipo de estrategia financiera.

Tabla 4. 18.

Flujo de aja Libre

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
(-) Costo de Ventas	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
(=) Beneficio Bruto	1.276.772,83	1.396.534,12	1.527.529,02	1.670.811,24	1.827.533,34
(-) Gastos Administrativos	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66
(-) Gasto de Ventas	496.171,88	528.443,29	563.049,17	600.174,52	640.019,97
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	89.524,79	151.651,17	214.747,69	288.003,35	362.498,93
(-) Impuestos	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
(=) Beneficio después de Impuestos	60.855,47	111.823,15	163.021,23	222.712,05	282.736,19
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	116.851,73	168.988,72	222.892,69	283.860,05	346.775,97
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	5.575,48	5.468,97	5.370,70	5.287,09	5.287,09
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	111.276,25	163.519,75	217.521,99	278.572,96	341.488,88

4.1.5. Descuento de los flujos de caja

Antes de descontar los flujos de caja obtenidos, se debe recordar que el valor del dinero cambia en el tiempo, por ende, la actualización o cálculo del Valor Actual Neto, permiten conocer un único valor real de los flujos de efectivo futuros.

a) TASAS DE DESCUENTO

La tasa de descuento es utilizada para cambiar el dinero del futuro en dinero del presente. La tasa de actualización o tasa de descuento que ha de aplicarse para descontar los flujos de caja libre, es el Coste Medio Ponderado

del Capital, también conocido ampliamente en su concepción inglesa WAAC. La tasa resultante es una media ponderada entre el coste del capital propio y el coste del capital ajenos se calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas

CAA: Capital Aportado por los accionistas

D: Deuda Financiera Contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

WACC: Promedio ponderado del costo de capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

Tabla 4. 19.

Datos cálculo tasa de actualización

CAA:	El capital aportado por los accionistas representa el 27%	Patrimonio
		126.207,61
D	La deuda financiera contraída representa el 73%	Pasivo
		346.607,35
		Total
		472.814,96
Kd:	11,20% Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento productivo Corporativo aplicable en los bancos del Ecuador.	Ver anexo J-1
T:	33,70%	22% de Impuesto a la Renta +15% Reparto utilidades
Ke	17,68%	Observar el cálculo de tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

• **Cálculo WACC:**

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$$WACC = 0,1768 \frac{0,27}{0,27 + 0,73} + 0,1120(1 - 0,3370) \frac{0,73}{0,27 + 0,73}$$

$$WACC = 0,047736 + 0,05420688$$

$$WACC = 0,1016 \approx 10,16\%$$

- **Tasa de costo de oportunidad de los accionistas**

También considerada como costo del patrimonio, representa el rendimiento requerido por los inversionistas en compensación al riesgo que aceptan al invertir en la empresa. Por lo tanto, que el costo de capital es el rendimiento que una empresa debe obtener sobre las inversiones que ha realizado con el claro objetivo de que esta manera pueda mantener, de forma inalterable, su valor en el mercado financiero.

El Ecuador, es considerado como un mercado de valores reducido, por lo tanto muchas de las empresas no cotizan en bolsa, hecho que impide tener la información histórica necesaria para el cálculo de la tasa de riesgo de la industria, que es un componente de la fórmula tradicional de la tasa de costo de oportunidad de los accionistas, en esta oportunidad el método CAMP requiere ser adaptado para su aplicación.

Jaime Sabal, plantea un modelo denominado “de practicantes”, en la que se adapta el método CAMP, mediante la siguiente fórmula:

$$E(R_{i,x}) = R_f + \beta_i [E(R_M) - R_f] + CR_x$$

Dónde:

E(R_{ix}): Es el rendimiento esperado del activo i en el país x.

R_f: Es una tasa libre de riesgo (generalmente el rendimiento de un United States T-Bond).

B_i: Es la beta de una compañía similar en un país desarrollado.

E(R_m): Es el rendimiento esperado del mercado por todos los inversionistas dentro de la industria en cuestión. WAL-MART-V y The Kroger Co. (KR) pertenecen a la industria de alimentación, el retorno del patrimonio de la industria (Return on Equity Industry) es de 16,10%

CRx: Es la prima por riesgo país del país x (generalmente se toma el spread entre un título de largo plazo emitido en dólares por el país x y un US T-Bond de plazo similar).

(Sabal, 2003) “Se puede decir que hay tantas variantes de este modelo como analistas. Pero, lo que todas esas variantes tienen en común es la estimación de una tasa de descuento usando el CAPM como modelo base y luego incrementando la resultante tasa de rendimiento requerida con una medida del riesgo país.”

Con el objetivo de obtener el costo de capital, se basará el cálculo, en la información de dos empresas similares a Multisa, cuya actividad comercial en Estados Unidos es similar.

Tabla 4. 20.

Empresas para la comparación

Empresas en Estados Unidos		
Descripción	WAL-MART-V	The Kroger Co. (KR)
Beta Apalancado	0,3	1,04
Deuda	\$ 71.961.000,00	\$ 13.288.000,00
Capital	\$ 81.394.000,00	\$ 5.412.000,00
Tasa de Impuesto a la Renta	32,20%	34,05%

Fuente: Yahoo Finance (**Ver anexo J**)

A la vez, es de gran relevancia acumular la información necesaria para el cómputo acorde con los datos actuales tanto de Ecuador, como de Estados Unidos.

Tabla 4. 21.

Datos para el cálculo de la tasa de costo de capital

Estados Unidos	ESTADOS UNIDOS	ECUADOR
Rendimiento Esperado (Rm)	16,10%	-
Prima de riesgo (Rm-Rf)	11,81%	-
Tasa libre de Riesgo(Rf)	4,29%	-
Inflación esperada	2%	4,23%
Riesgo País (Rp)	1,63%	5,92%

Fuente: Return on Equity Industry (Ver Anexo J-6)

Para determinar el rendimiento nominal de una empresa dedicada a la comercialización de productos masivos en Ecuador, se debe calcular primero el rendimiento nominal requerido en Estados Unidos, para esto es necesario desapalancar las betas de las dos empresas antes seleccionadas mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\beta D = \frac{\beta A}{1 + \frac{D}{P} * (1 - T)}$$

Dónde:

βD : Beta desapalancada

βA : Beta apalancada

D: Deuda de la empresa

P: Capital Social

T: Tasa Impositiva (Sabal, 2003)

Al reemplazar la fórmula con los datos de cada una de las empresas obtenemos los siguientes resultados:

WAL-MART-V

$$\beta D_1 = \frac{0,30}{1 + \frac{\$71'961.000,00}{\$81'394.000,00} * (1 - 0,3220)}$$

$$\beta D_1 = 0,23$$

The Kroger Co. (KR)

$$\beta D_2 = \frac{1,04}{1 + \frac{\$ 13'288.00,00}{\$5'412.000,00} * (1 - 0,3205)}$$

$$\beta D_2 = 0,46$$

Posteriormente, se calcula un beta promedio, sumando los dos betas apalancados y dividiendo este resultado entre dos.

$$\beta_{promedio} = \frac{0,23 + 0,46}{2}$$

$$\beta_{promedio} = 0,35$$

Posteriormente se calcula el rendimiento requerido de una empresa dedicada a la comercialización de productos masivos en Estados Unidos. Mediante la siguiente fórmula:

$$k_{USA} = R_f + \beta p (R_m - R_f)$$

$$k_{USA} = 0,0429 + 0,35(0,161 - 0,0429)$$

$$k_{USA} = 8,37\%$$

Una empresa dedicada a la comercialización de productos masivos en Estados Unidos debería tener un rendimiento mínimo requerido de 8,37%.

(Sabal, 2003) “Antes de encontrar el rendimiento requerido de este tipo de negocio en Ecuador, se debe encontrar el rendimiento real del mismo, en Estados Unidos, considerando la inflación a través de la ecuación que se presenta a continuación:

$$KReal_{USA} = [(1 + K_{USA}) / (1 + Tasa\ de\ inflación_{USA})] - 1$$

$$KReal_{USA} = [(1 + 0,0837) / (1 + 0,02)] - 1$$

$$KReal_{USA} = 6,59\%$$

En términos reales, el rendimiento mínimo requerido en Estados Unidos será de 6,59%

Para calcular el rendimiento requerido de una empresa similar en Ecuador, se afecta el rendimiento real mínimo requerido en Estados Unidos, por el riesgo país de Ecuador.

$$KReal_{Ecuador} = [(1 + KReal_{USA}) * (1 + R_{pEcuador})] - 1$$

$$KReal_{Ecuador} = [(1 + 0.0659) * (1 + 0.0592)] - 1$$

$$KReal_{Ecuador} = 0,1290 = 12,90 \%$$

En términos nominales, el costo mínimo requerido se cuantifica a continuación:

$$KNominal_{Ecuador} = [(1 + KReal_{Ecuador}) * (1 + tasa\ de\ inflación_{Ecuador})] - 1$$

$$KNominal_{Ecuador} = [(1 + 0.1290) * (1 + 0.0423)] - 1$$

$$KNominal_{Ecuador} = 0,1768 = 17,68\%$$

Si la inflación esperada de Ecuador es del 4.23%, en términos nominales el costo de oportunidad de los accionistas es de 17,68%.

b) VALOR RESIDUAL

Para precisar el valor de la empresa, se considera el valor del negocio en los años posteriores al último período proyectado, expresado en valores presentes, se puede definir como una renta perpetua.

Al calcular el valor residual se utilizó el modelo de Gordon se ha de estimar la tasa de crecimiento del 4,2% de acuerdo al PIB. Esta forma de cálculo del valor residual consta de dos partes: primero se calcula una renta perpetua

utilizando los crecimientos del mercado de la compañía y después se trae ésta a valor presente.

$$VR = \frac{FCFF * (1 + g)}{(WACC - g)(1 + WACC)^n}$$

Dónde:

VR= Valor Residual

FCFF= Flujo de Caja Libre para la empresa en el último año estimado

g= Tasa media de crecimiento para los futuros flujos de n

n= Número de años de duración del proyecto

WACC= Coste de Capital Medio Ponderado

Cálculo:

$$\text{Valor Residual} = \frac{\$341.488,88 * (1 + 4,2\%)}{(0,1016 - 4,2\%)(1 + 0,1016)^5}$$

$$\text{Valor Residual} = \$ 3'678.560,31$$

4.1.6. Valor de la empresa MULTISA

Una vez actualizados los flujos de caja futuros, añadido el valor residual y con la disminución de la inversión inicial se obtiene el valor de la empresa, cuyo valor es de \$2.536.941,36

Tabla 4. 22.

Descuento del flujo de caja y valor de la empresa

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
(-) Costo de Ventas	15.326.254,87	16.763.857,57	18.336.307,41	20.056.253,05	21.937.529,59
(=)Beneficio Bruto	1.276.772,83	1.396.534,12	1.527.529,02	1.670.811,24	1.827.533,34
(-) Gastos Administrativos	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66
(-) Gasto de Ventas	496.171,88	528.443,29	563.049,17	600.174,52	640.019,97
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-

Continúa →

(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	89.524,79	151.651,17	214.747,69	288.003,35	362.498,93
(-) Impuestos	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
(=) Beneficio después de Impuestos	60.855,47	111.823,15	163.021,23	222.712,05	282.736,19
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	116.851,73	168.988,72	222.892,69	283.860,05	346.775,97
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	5.575,48	5.468,97	5.370,70	5.287,09	5.287,09
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	111.276,25	163.519,75	217.521,99	278.572,96	341.488,88
Flujo De Caja Libre y Valor Residual	111.276,25	163.519,75	217.521,99	278.572,96	4.020.049,19
Flujos de caja actualizados	101.011,31	148.435,49	197.456,17	252.875,35	3.649.210,37
VA					4.348.988,69
Inversión					(1.812.047,33)
VAN					2.536.941,36

4.1.7. VALOR DE LA ACCIÓN

Se presenta el valor de cada acción, el caso de que Multisa deseara emitir acciones para cotizar en bolsa. El valor económico de la acción se calculó dividiendo el valor de la empresa, mediante la actualización de sus flujos futuros entre el número de acciones.

Tabla 4. 23.

Número de acciones

APORTE DE ACCIONISTAS	CAPITAL APORTADO	Nº DE ACCIONES
ACC1	7000	7000
ACC2	1000	1000
ACC3	1000	1000
ACC4	1000	1000
TOTAL CAPITAL ACCIONISTAS	10000	10000

Tabla 4. 24.

Valor de acciones

Valor de la acción	
Número de acciones	10000
Valor Nominal	\$ 1,00
Patrimonio Neto	772.136,14
Valor Contable de la acción	77,21
Valor económico de la acción	253,69

Al aplicar el método (descuentos de flujos de caja libre) para la valoración de la empresa Multisa, se considera una buena en relación del valor contable que se calcula al presente que es de \$772.136,14, puesto que a través de la valoración de la empresa con flujos futuros se determina la alta probabilidad de crecimiento siendo así el valor de la empresa de \$2.536.941,36. Al emitir 10000 acciones la empresa puede cotizar en la bolsa con un valor económico de \$253,41 por cada acción.

4.1.8. Indicadores para medir la creación de valor de una empresa

4.1.8.1. TIR

(Hamilton & Pezo, 2005) “Es aquella tasa de actualización máxima que reduce a cero el valor actual neto (VAN) del proyecto. La TIR es la más alta tasa de actualización que se puede exigir al proyecto. Cualquier tasa mayor a la tasa interna de retorno genera un VAN negativo y en consecuencia el proyecto arroja perdidas. En conclusión, mientras más alta sea la TIR el proyecto presenta mayores posibilidades de éxito.”

Tabla 4. 25.

Cálculo del TIR

Años	Periodos	Inversión	flujo de caja
2013	0	(1.812.047,33)	
2014	1		101.011,31
2015	2		148.435,49
2016	3		197.456,17
2017	4		252.875,35
2018	5		3.649.210,37
		TIR	21%

Al realizar la valoración de la empresa se determina una TIR de 21% lo que nos indica que el valor de la empresa es viable ya que la tasa es mayor al costo medio ponderado de capital WACC 10,16%.

4.1.8.2. EVA

(Franklin, 2007) “Es una estimación de la verdadera utilidad económica de un negocio durante el año y se distingue claramente de la utilidad contable. El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que ésta opera. El EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa, puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.”

Fórmula

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{Afn + CI} - WACC \right) * (Afn + CT)$$

Dónde:

NOPAT= Utilidad operativa neta después de impuestos

WACC=Costo medio ponderado de capital

Afn= Activos fijos netos

CT= Capital de trabajo

CI=Capital invertido

Fórmulas:

$$NOPAT = UO(1 - TC)$$

$$TC = \frac{IMPUESTO A LA RENTA}{UOAI}$$

Dónde:

UO= Utilidad operativa

Tc= Tasa de impuesto

Cálculo

$$TC = \frac{\$ 28.669,32}{\$ 153.311,86}$$

$$TC = 0,19$$

$$NOPAT = \$ 153.311,86(1 - 0,19)$$

$$NOPAT = \$124.642,54$$

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{CI} - WACC \right) * (Afn + CT)$$

$$EVA = \left(\frac{\$124642,54}{\$555.152,35} - 10,16\% \right) * (\$ 245.094,73 + \$ 310057,61)$$

$$EVA = \$ 68.227,04$$

Tabla 4. 26.

Cálculo del EVA

	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD OPERATIVA	153.311,86	212.984,05	276.612,07	349.151,36	426.538,71
IMPUESTO A LA RENTA	28.669,32	39.828,02	51.726,46	65.291,30	79.762,74
CAPITAL DE TRABAJO	310.057,61	315.633,09	321.102,07	326.472,77	331.759,86
Afn	245.094,73	241.787,79	387.515,45	350.595,02	293.029,18
WACC	10,16%				
ROIC	22%	31%	32%	42%	56%
NOPAT	124.642,54	173.156,03	224.885,61	283.860,05	346.775,97
TC	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
CI	555.152,35	557.420,89	708.617,52	677.067,78	624.789,03
EVA	68.227,04	116.510,00	152.874,72	215.055,30	283.283,87

Como se observa en la tabla el indicador de creación de valor EVA ha ido incrementando año tras año, siendo esto positivo para la empresa ya que atrae nuevos inversionistas y el valor de las acciones aumenta.

- **Conclusión**

La valoración a la empresa Multisa nos permite conocer su patrimonio real lo cual es importante ya que esto permitirá captar nuevos inversionistas ayudando a la empresa a crecer y desarrollarse en el mercado, ya que de acuerdo a la valoración el giro del negocio de la empresa es rentable, por la

competencia que hay dentro del cantón Latacunga es importante establecer estrategias financieras que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización en el mercado y expandirse a nivel regional con el financiamiento de los inversionistas que se va a captar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO

Después de haber definido las principales deficiencias financieras de Multisa, mediante un análisis y diagnóstico financiero, desarrollado anteriormente en el capítulo III, es necesario proponer un nuevo panorama para la entidad, donde se desarrollará un plan financiero en el cual se planteará una filosofía financiera, objetivos, políticas y planes tácticos operativos que permitan llevar a cabo la planificación y el diseño de estrategias financieras que permita mejorar la rentabilidad.

Finalmente se buscará nuevamente el valor intrínseco de la empresa con la finalidad de comparar y demostrar cuán beneficiosas resultaron el plan financiero y las estrategias financieras propuestas, además se elaborará un análisis de sensibilidad a través de la construcción de escenarios optimistas y pesimistas, para de esta manera determinar el valor por acción de la empresa Multisa.

5.1. Filosofía financiera

La filosofía financiera, permite dar a conocer el pensamiento que todos los colaboradores de la empresa deberán aplicar en relación al desarrollo de sus actividades, es decir una guía que direccionará a la eficiente toma de decisiones financieras que deberán tomar los miembros de la entidad.

5.1.1. Misión financiera MULTISA

Optimizar los procesos de gestión financiera, mediante una asignación eficiente y eficaz de los recursos, con el propósito de perfeccionar la comercialización de productos de calidad, que permita satisfacer a los clientes internos, externos y maximizar los niveles de rentabilidad.

5.1.2. Visión financiera MULTISA al 2018

Al 2018 ser una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo de calidad, a través de la asignación óptima de recursos, que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación financiera organizacional.

5.2. Determinación de objetivos generales

Una vez que se ha desarrollado el análisis financiero de Multisa, es preciso programar objetivos alcanzables, medibles y puntuales, además de crear planes que faciliten su cumplimiento y especifiquen las metas que se propone alcanzar, con el propósito de mejorar el manejo, asignación de los recursos y niveles de rentabilidad.

5.2.1. Definición de objetivos generales

Tabla 5. 1.
Definición de Objetivos Generales

Aspectos Críticos	Objetivos Generales
ANÁLISIS EXTERNO MACROAMBIENTE	
Factor Político	Analizar el entorno político, legal y económico en el que se desarrollan las actividades de la empresa, sus oportunidades y amenazas.
Factor Legal	
Factor económico	
ANÁLISIS INTERNO MICROAMBIENTE	
Análisis de proveedores: Poder de negociación	

Continúa →

Productos etiquetado con y certificación INEC.	Adquirir productos que cumplan con los requisitos vigentes.
Análisis de clientes: Poder de negociación El precio de los productos.	Mejorar las negociaciones con los clientes con respecto al precio de venta los productos solicitados.
Área administrativa Estructura organizacional inadecuada	Reformar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a sus necesidades a fin de evitar el mal uso de los recursos.
No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento.	Monitorear y controlar el resultado de las actividades, por departamento de la empresa, con el fin de evaluar el desempeño de sus colaboradores.
Área Financiera	
ÁREA FINANCIERA	
No aplican indicadores financieros a sus balances	Aplicar indicadores financieros de los balances con la finalidad de conocer el comportamiento de las diferentes cuentas que maneja la empresa.
Débil gestión financiera para la administración.	Optimizar la gestión financiera que permita mejorar la administración y manejo de los recursos.
Carencia planeación financiera.	Diagnosticar el área financiera con el fin de proponer un plan financiero acorde a las necesidades de la organización.
Problemas con el sistemas contable	Capacitar al personal financiero para el manejo productivo del sistema contable.
Área de talento humano	
Inexistencia de un manual de funciones	Elaborar un manual de funciones para los departamentos.
Área de Comercialización	
Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado	Elaborar programas de pos-venta y valor agregado.
No se solicita proformas para realizar las compras	Solicitar proformas a los proveedores al momento de adquirir los productos.
Control inadecuado de los inventarios de la empresa.	Mejorar el control de los inventarios de la empresa.
<u>ANÁLISIS FINANCIERO</u>	
Tendencia creciente de los costos y gastos	Analizar los costos y gastos de la empresa.
Costo de venta excesivamente elevado	Examinar y reducir el costo de venta de la mercadería.
<u>RAZONES FINANCIERAS</u>	
Razones de Liquidez	
Prueba ácida	Mantener buenos niveles de liquidez.
Indicadores de Actividad	
Plazo promedio de pago	Extender los plazos de pago.
Indicadores de Apalancamiento	
Apalancamiento Neto	
Apalancamiento a Corto Plazo	Aprovechar el financiamiento a corto y largo plazo.

Continúa →

Indicadores de Rentabilidad	
Margen de utilidad Bruta	
Margen de utilidad Neta	Mejorar los niveles de rentabilidad

a) Objetivo Financiero General

Diseñar estrategias financieras a corto y largo plazo que permitan mejorar los niveles de rentabilidad a Multisa.

5.2.2. Planteamiento de objetivos financieros

Tabla 5. 2.

Planteamiento de objetivos financieros

Aspectos Críticos	Indicador Actual	Objetivos Generales
ANÁLISIS EXTERNO		
MACROAMBIENTE		
Factor Político Factor Legal Factor económico	Incremento del salario básico, Reformas de seguridad social, inflación PIB, e índices de desempleo.	Analizar el entorno político, legal y económico en el que se desarrollan las actividades de la empresa, sus oportunidades y amenazas.
ANÁLISIS INTERNO		
MICROAMBIENTE		
Análisis de proveedores: Poder de negociación Productos con etiquetado y certificación INEC.	Número de proveedores que cumplen con los requisitos. Números de proveedores que no cumplen con los requisitos.	Adquirir productos que cumplan con los requisitos vigentes.
Análisis de clientes: Poder de negociación El precio de los productos. Área administrativa	Precios	Mejorar las negociaciones con los clientes con respecto al precio de venta los productos solicitados.
Estructura organizacional inadecuada	No aplica	Reformar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a sus necesidades a fin de evitar el mal uso de los recursos.
No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento.	No aplica	Monitorear y controlar el resultado de las actividades, por departamento de la empresa, con

Continúa →

Área Financiera ÁREA FINANCIERA No aplican indicadores financieros a sus balances Débil gestión financiera para la administración. Carencia planeación financiera. Problemas con el sistemas contable Área de talento humano Inexistencia de un manual de funciones Área de Comercialización Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado No se solicita proformas para realizar las compras Control inadecuado de los inventarios de la empresa.		el fin de evaluar el desempeño de sus colaboradores.
	Indicadores financieros	<p>Aplicar indicadores financieros de los balances con la finalidad de conocer el comportamiento de las diferentes cuentas que maneja la empresa.</p> <p>Optimizar la gestión financiera que permita mejorar la administración y manejo de los recursos.</p>
	No aplica	Diagnosticar el área financiera con el fin de proponer un plan financiero acorde a las necesidades de la organización.
	No aplica	Capacitar al personal financiero para el manejo productivo del sistema contable.
	No aplica	Elaborar un manual de funciones para los departamentos.
	No aplica	Elaborar programas de pos-venta y valor agregado.
	Número de proformas que se solita a los proveedores	Solicitar proformas a los proveedores al momento de adquirir los productos.
Índice de rotación de inventarios	Mejorar el control de los inventarios de la empresa.	
ANÁLISIS FINANCIERO		
Tendencia creciente de los costos y gastos	Análisis financiero de costos y gastos	Analizar los costos y gastos de la empresa.
Costo de venta excesivamente elevado	Análisis financiero horizontal del costo de venta	Examinar y reducir el costo de venta de la mercadería.
RAZONES FINANCIERAS		
Razones de Liquidez		
Prueba ácida	indicador de liquidez	Mantener buenos niveles de liquidez.
Indicadores de Actividad		
Plazo promedio de pago	Índice de rotación de cuentas por pagar.	Extender los plazos de pago.
Indicadores de Apalancamiento		
Apalancamiento Neto		
Apalancamiento a Corto Plazo		Aprovechar el financiamiento a corto y largo plazo.

Continúa →

	Indicador de apalancamiento financiero	
Indicadores de Rentabilidad		
Margen de utilidad Bruta	Indicador del margen de utilidad bruta y neta.	Mejorar los niveles de rentabilidad
Margen de utilidad Neta		

5.3. Estrategias financieras

Según Luis Villegas (2007), la estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la empresa con relación a sus competidores, mantener o mejorar el margen y generar utilidades. Gracias a las estrategias es posible el planteamiento de objetivos en el ámbito financiero de una empresa, el desarrollo y adopción de planes de acción y asignación de recursos que faciliten su cumplimiento.

5.3.1. Definición de Estrategias Financieras

Al definir las estrategias, es posible desarrollar los medios por los que se conseguirá el cumplimiento de los objetivos financieros antes definidos, lo que se presenta a continuación:

Tabla 5. 3.
Definición de Estrategias Financieras

Aspectos Críticos	Objetivo Financiero	Estrategia Financiera
ANÁLISIS EXTERNO MACROAMBIENTE		
Factor Político Factor Legal Factor económico	Determinar el entorno financiero en el que se desenvuelve la empresa, sus oportunidades y amenazas, de manera semestral	Capacitar frecuentemente al departamento de contabilidad en temas de reformas de legislación laboral, tributaria y contable.
ANÁLISIS INTERNO MICROAMBIENTE		
Análisis de proveedores: Poder de negociación	Número de proveedores que cumplen con los requisitos.	Educar al personal de compras en temas de

Continúa →

Productos etiquetado y certificación INEC.	Números de proveedores que no cumplen con los requisitos.	relacionados a las normas vigentes de los productos.
	Adquirir productos de calidad con un costo competitivo.	Contratar una analista de costos que permita establecer el precio real de los productos.
Análisis de clientes: Poder de negociación El precio de los productos.		
Área administrativa Estructura organizacional inadecuada	Reformar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a sus necesidades a fin de evitar el mal uso de los recursos.	Delegar al personal de Talento Humano la reforma de la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.
	Monitorear y controlar el resultado de las actividades, por departamento de la empresa, con el fin de evaluar el desempeño de sus colaboradores.	Designar dentro de las funciones del área de Talento Humano, el monitoreo y control de las actividades de la empresa.
No se lleva a cabo un adecuado control de los resultados por departamento.		
Área Financiera ÁREA FINANCIERA No aplican indicadores financieros a sus balances	Aplicar indicadores financieros de los balances con la finalidad de conocer el comportamiento de las diferentes cuentas que maneja la empresa.	Adquirir un módulo de análisis financiero.
	Optimizar la gestión financiera que permita mejorar la administración y manejo de los recursos.	Capacitar al personal del área financiera en el análisis e interpretación de resultados financieros.
Débil gestión financiera para la administración.	Diagnosticar el área financiera con el fin de proponer un plan financiero acorde a las necesidades de la organización.	Elaborar un plan financiero acorde a las necesidades de la organización.
Carencia de una planeación financiera.	Capacitar continuamente al personal financiero para el manejo productivo del sistema contable.	Realizar un convenio con el proveedor del software para las capacitaciones sobre el manejo y funcionamiento del sistema contable.
Problemas con el sistemas contable		
Área de talento humano Inexistencia de un manual de funciones	Elaborar un manual de funciones para los departamentos.	Destinar dentro de las funciones del área de Talento Humano la elaboración de un manual de funciones para cada departamento.

Continúa →

Área de Comercialización Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado	Elaborar programas de pos-venta y valor agregado mensualmente	Solicitar al jefe de ventas la elaboración de programas de pos-venta y valor agregado.	
	No se solicita proformas para realizar las compras	Solicitar proformas a los proveedores al momento de adquirir los productos	Designar dentro de las funciones del analista de costo el estudio de proformas de los productos.
	Control inadecuado de los inventarios de la empresa.	Mejorar el control de los inventarios de la empresa.	Designar dentro de las funciones del jefe de bodega la elaboración de informes mensuales del manejo y control de la mercadería.
ANÁLISIS FINANCIERO			
Tendencia creciente de los costos y gastos	Analizar los costos y gastos de la empresa mensualmente.	Otorgar dentro de las funciones del jefe financiero la elaboración de presupuestos de costos y gastos mediante informes mensuales.	
	Costo de venta excesivamente elevado	Examinar y reducir el costo de venta de la mercadería.	Sustituir productos de menor costo.
RAZONES FINANCIERAS			
Razones de Liquidez			
Prueba ácida	Mantener buenos niveles de liquidez.	Establecimiento de políticas de liquidez que permitan afrontar las necesidades de efectivo.	
	Mantener en niveles óptimos la cartera de crédito.	Reducir la cartera de crédito en un 5 %.	
Cuentas por Cobrar			
Indicadores de Actividad			
Plazo promedio de pago	Mejorar las negociaciones con los proveedores.	Establecer políticas de pagos con los proveedores en plazos, descuentos, promociones.	
Apalancamiento Neto			
Apalancamiento a Corto Plazo	Establecer la estructura financiera óptima para la empresa.	Delimitar políticas que faciliten la toma de decisiones acerca de la estructura financiera empresarial.	
Indicadores de Rentabilidad			
Margen de utilidad Bruta			
Margen de utilidad Neta	Mejorar los niveles de rentabilidad	Reducción del 1% del costo de ventas. Incrementar las ventas a un 10,54% de acuerdo al crecimiento de mercado. Determinar políticas que establezcan la retención de utilidades.	

a) Priorización de estrategias

La priorización es otorgar un puntaje a cada estrategia, acorde con los principales parámetros que requiere la empresa para cumplir con sus objetivos financieros. De esta manera, es posible precisar la relevancia que tiene cada una de ellas e identificar si pertenecen al corto o largo plazo.

Tabla 5. 4.

Priorización de Estrategias

N°	Estrategias Financieras	Importancia				Total
		Vtas.	Liq.	End.	Rent.	
1	Capacitar frecuentemente al departamento de contabilidad en temas de reformas de legislación laboral, tributaria y contable.	1	2	1	3	7
2	Educar al personal de compras en temas de relacionados a las normas vigentes de los productos.	3	2	2	3	10
3	Contratar una analista de costos que permita establecer el precio real de los productos.	5	2	2	5	14
4	Delegar al personal de Talento Humano la reforma de la estructura organizacional, monitoreo y control de las actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa.	3	2	1	3	9
5	Capacitar al personal del área financiera en el análisis e interpretación de resultados financieros.	4	3	3	5	15
6	Elaborar un plan financiero acorde a las necesidades de la organización.	2	3	1	2	8
7	Realizar un convenio con el proveedor del software para las capacitaciones sobre el manejo y funcionamiento del sistema contable.	3	2	3	1	9
8	Destinar dentro de las funciones del área de Talento Humano la elaboración de un manual de funciones para cada departamento.	3	1	2	3	9
9	Solicitar al jefe de ventas la elaboración de programas de pos-venta y valor agregado.	5	4	2	5	16
10	Designar dentro de las funciones del analista de costo el estudio de proformas de los productos con el objetivo de reducir el costo de ventas en un 1%.	5	2	1	5	13
11	Designar dentro de las funciones del jefe de bodega la elaboración de informes mensuales del manejo y control de la mercadería.	5	3	3	5	16
12	Reducir la cartera de crédito en un 5%	5	5	3	4	17
13	Establecer políticas de pagos con los proveedores en plazos, descuentos y promociones.	5	4	3	5	17
14	Incrementar las ventas en un 10,54% de acuerdo a la tasa de crecimiento del Mercado.	5	5	3	5	18
15	Determinar políticas que establezcan la retención de utilidades.	4	5	4	5	18
	Total					179

Al realizar la priorización de estrategias financieras se desarrolló determinando la puntuación o nivel de importancia en un rango de 1 a 5

puntos, de acuerdo a los factores de liquidez, rentabilidad, solidez o endeudamiento y ventas.

La puntuación 1, se confiere cuando la estrategia financiera propuesta tiene bajo nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los factores antes mencionados.

La puntuación 5, se confiere cuando la estrategia financiera propuesta tiene alto nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los ítems planteados.

De las quince estrategias financieras propuestas, se ha priorizado de ellas, siendo estas las que alcanzaron mayor puntuación o nivel de importancia en relación a la liquidez, rentabilidad, solidez o endeudamiento y ventas. En base a las nueve estrategias financieras priorizadas, se desarrollará el presupuesto financiero detallando los costos que corresponden a la puesta en marcha de cada estrategia.

5.3.3 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES

En esta etapa se procede a fijar políticas que se conviertan en un medio para el cumplimiento de las estrategias financieras y se designa un departamento responsable para su ejecución y control de cumplimiento.

Tabla 5. 5.

Definición de Políticas Empresariales

N°	Estrategias Financieras	Política	Unidad Responsable
1	Contratar una analista de costos que permita establecer el precio real de los productos.	Los aspirantes a los cargos deben tener como mínimo 6 meses de experiencia.	Talento Humano
2	Capacitar al personal del área financiera en el análisis e interpretación de resultados financieros.	Capacitar al personal financiero en el análisis e interpretación de resultados financieros, que se realizará semestralmente.	Gerente General Financiero

Continúa →

3	Solicitar al jefe de ventas la elaboración de programas de pos-venta y valor agregado.	Elaborar mensualmente los programas de pos-venta y valor agregado en base análisis del sector donde se desarrolla la empresa, manipulación del producto , promociones de venta y publicidad, distribución física ,planeación de Ventas estrategias de ventas , presupuestos de minoristas y mayoristas	Marketing Ventas
4	Designar dentro de las funciones del analista de costo el estudio de proformas de los productos con el objetivo de reducir el costo de ventas en un 1%.	Efectuar cotizaciones, previo a la adquisición de la mercadería por lo menos con dos posibles proveedores.	Compras contabilidad
5	Designar dentro de las funciones del jefe de bodega la elaboración de informes mensuales del manejo y control de la mercadería.	Elaboracion de informes semanales del manejo, control de la mercadería.	Bodega Compras.
6	Reducir la cartera de crédito en un 5%	Analizar la capacidad de pago d nuestros clientes, tomando en cuenta las 5 c de crédito. Establecer plazos de pago de acuerdo a los montos solicitados.	Cobranza
7	Establecer políticas de gestión de los proveedores	Establecer alianzas con sus proveedores, negociar a menores precios, más servicios, entrega oportuna y de mayor crédito, crear relaciones de largo plazo y seleccionarlos en función a calidad y precio. Establecer plazos de pago a 30 días.	Contabilidad
8	Incrementar las ventas en un 10,54% de acuerdo a la tasa de crecimiento del Mercado.	Ampliar el alcance del producto y el mercado, manteniendo precios competitivos e incrementar las ventas con la marca de distribuidor (calidad del producto, entrega a tiempo y gama de productos).	ventas
9	Determinar políticas que establezcan la retención de utilidades.	Mantener la política que establecen la retención de utilidades como un a reserva	Contabilidad

Tabla 5. 6.
Planes tácticos y operativos

ESTRATEGIAS FINANCIERAS A CORTO PLAZO									
Estrategia	ESTRATEGIAS DE LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SOLVENCIA.								
	Actividades	Medio de Verificación	Unidad de Medida/Frecuencia	Programación (Tiempo)	Presupuesto				
					2014	2015	2016	2017	2018
Contratar una analista de costos que permita establecer el precio real de los productos.	Apertura de la convocatoria en un medio escrito (La Gaceta)	Publicación escrita	Publicación escrita / única vez	2014-2015	\$45				
	Receptar hojas de vida de los interesados para cubrir la vacante	Hojas de vida	Número de hojas de vida/ 15 días	2014-2015					
	Preselección de las hojas de vida	Hojas de vida	Número de hojas de vida seleccionadas /única vez	2014-2015					
	Aplicar pruebas de conocimiento en análisis de costos y manejo de inventarios	Pruebas aplicadas a los aspirantes	Pruebas aplicadas / única vez	2014-2015	\$5				
	Entrevista y selección de la persona idónea para el puesto.	Contrato firmado por la persona seleccionada al puesto	Sueldo/ mensual	2014-2015	5400,00	5622,48	5854,13	6095,32	6346,44
Capacitar al personal del área financiera en el análisis e interpretación de resultados financieros.	Contratar los servicios de capacitación con una empresa reconocida en la ciudad, en temas de análisis e interpretación de resultados.	Contrato de servicios profesionales	Contrato/semestral	2014-2016	800,00	800,00	800,00		
	Elaborar informes de análisis financiero trimestralmente.	Informe Financiero	Informe Financiero / trimestralmente	2014-2018					

Continúa →

Solicitar al jefe de ventas la elaboración de programas de pos-venta y valor agregado. Designar dentro de las funciones del analista de costo el estudio de proformas de los productos con el objetivo de reducir el costo de ventas en un 1%. Implementar el modelo de lote económico óptimo para un mejor manejo y control de la mercadería.	Análisis del sector donde se desarrolla la empresa	Informe	Informe / anual	2014-2018					
	Monitoreo y control de las promociones y publicidad a los clientes	Informe	Informe / mensual	2014-2018					
	Segmentar a los clientes mayoristas.	Hoja de cálculo de la segmentación de los clientes	Hoja de cálculo de la segmentación de los clientes/ mensual	2014-2018					
	Ejecución de programa de pos veta y valor agregado	Programa de visitas a los clientes	Programa de visitas / mensual	2014-2018	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
	Efectuar cotizaciones, previo a la adquisición de la mercadería por lo menos con dos posibles proveedores.	Cotizaciones	Cotizaciones /semanal	2014-2016					
	Aprovechar los descuentos y promociones que les otorgan los proveedores por compras en efectivo.	Facturas de compra	Facturas de compra/ semana	2014-2016					
	Realizar revisiones periódicas de la cantidad solicitada, precios, demanda y stock de las mercaderías.	Registro de revisión	Registro de revisión/semana	2014-2016					
	Realizar un informe final del lote económico óptimo de los productos más representativos de la empresa.	Informe final	Informe final/ mes	2014-2016					

Continúa →

ESTRATEGIAS FINANCIERAS A CORTO PLAZO									
ESTRATEGIAS DE LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SOLVENCIA.									
Estrategia	Actividades	Medio de Verificación	Unidad de Medida/Frecuencia	Programación (Tiempo)	Presupuesto				
					2014	2015	2016	2017	2018
Incrementar las ventas en un 10,54% de acuerdo a la tasa de crecimiento del Mercado.	Otorgar un descuento del 2% por pronto pago a los clientes que cancelen en efectivo.	Porcentaje de descuento	Porcentaje de descuento / en caso de que el cliente se acoja al pago en efectivo.	2014-2016	134.232,85	148.381,00	164.020,35	181.308,10	200.417,97
	Capacitación al personal de ventas	Certificado de Capacitación	Certificado de Capacitación/mensual	2014-2016	500,00				
	Plantear un plan de incentivos para el equipo de ventas que permita el cumplimiento de las proyecciones trazadas	plan de incentivos	plan de incentivos/mensual	2014-2016					
ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD (ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR)									
Analizar la capacidad de pago de nuestros clientes, tomando en cuenta el método de	Elaborar informes mensuales de las ventas a crédito donde se pueda comparar, montos, antigüedad del cliente y	Informe	Informe/mensual	2014-2016					

Continúa →

5.4. Estrategias de actividad financiera

5.4.1. Programas de pos-venta y valor agregado

Es necesario que la empresa realice programas de pos-venta y valor agregado ya que se comete el grave error de pensar que el trabajo del vendedor termina cuando ha realizado la venta, puede haber dificultades pero es aconsejable intentarlo ya que empleada de forma correcta permitirá incrementar las ventas y mantener un nivel alto de satisfacción de los clientes. La empresa debe realizar un análisis de la situación y ponderar las circunstancias que le hagan o impidan estructurar el servicio de postventa, estimando lo siguiente:

- a) Que no originen gastos de manera directa y que no produzcan pérdidas de tiempo.
- b) Que los programas sean controlados por un jefe inmediato superior para verificar la ejecución del mismo.

Este servicio generará una inversión de dinero mínima que la empresa establece entre un rango de \$100-\$300, sin embargo a la larga será compensada con una mejor atención a los clientes, lo que fortalecerá las ventas y mejorará notablemente la rentabilidad de la empresa.

5.4.1.1. Procedimiento

1. **Objetivos:** Establecer la metodología para la programación, ejecución y control de las actividades requeridas para garantizar un excelente servicio de Post venta y valor agregado a todos los clientes.
2. **Alcance:** Aplica a los clientes que requieran un Servicio Post venta o valor agregado en el uso adecuado de los productos que representa y vende Multisa.

3. **Documentos de referencia:** Documentos que sustenten y validen la ejecución del programa, dichos documentos deberán ser presentados a fin de mes para verificar su correcta procedencia.
 - **Listado de Clientes:** El jefe de Ventas deberá proporcionar al vendedor cada mes el listado de clientes de acuerdo a la ruta asignada, especificando los datos más relevantes del cliente y el monto de compra del mes anterior.
 - **Programa de visitas:** El vendedor deberá segmentar a los clientes en A, B Y C de acuerdo a los montos de compra, una vez realizada la segmentación realizara un calendario de visita para atender a los clientes.
 - **Registro de control de visita:** Se detallara las actividades que se realizaran por cada cliente para mejorar la relación comercial con el mismo.
4. **Responsable:** Persona o personas encargadas de realizar y ejecutar el programa de posventas y valor agregado. Es responsabilidad del Vendedor y Jefe de Ventas presentar un reporte mensual a Gerencia.
5. **Monto:** Se especificara en el programa el monto a utilizar para el servicio posventa y valor agregado adjuntando comprobantes que sustenten los mismos. La empresa establece un monto que va de \$100-\$300.
6. **Lineamientos:** Puntos de acción claves que los vendedores deberán tomar en cuenta para atender tanto la satisfacción en el producto como en el servicio prestado.
7. **Registros:** Documentos de seguimiento del programa de posventa y valor agregado que será revisado por el Jefe de Ventas a fin de mantener un control adecuado de la ejecución del programa.
8. **Anexos:** Se presentaran todos los documentos que sustenten el trabajo realizado durante todo el mes.

5.4.1.2. Caso práctico

La empresa Multisa cuenta con una gran variedad de artículos destinados para la venta al por mayor, sin embargo se ha puesto poco interés en el servicio pos-venta y valor agregado lo que le ha generado en reiteradas ocasiones molestias por parte de sus clientes. Con la aplicación de un programa de pos-venta y valor agregado la empresa puede detectar falencias en la gestión del despacho de las mercaderías, mejorar los servicios que presta a sus clientes, proponer nuevos servicios diferentes a los de la competencia con el fin de fidelizar a sus clientes y adquirir clientes nuevos, esto permitiría que las ventas de la empresa incrementen y por ende la rentabilidad de la misma mejore notablemente.

Este programa será elaborado por cada vendedor de la empresa mismo que será revisado por el Jefe de Ventas e informado cada fin de mes a Gerencia.

Tabla 5. 7.

Programa pos venta y valor agregado

	PROGRAMA DE POS-VENTA Y VALOR AGREGADO	VENDEDOR: Juan Lema ZONA: Tanicuchi
PROCEDIMIENTO DE SERVICIO POS-VENTA Y VALOR AGREGADO		
ELABORADO POR: Juan Lema Vendedor FECHA: 28/12/2014		REVISADO POR: Mónica Sánchez Jefe de Ventas FECHA: 06/01/2015
OBJETIVO: Realizar visitas a los clientes dentro de la ruta designada a fin de corroborar la completa satisfacción del mismo con el pedido de mercancías solicitadas a la empresa. ALCANCE: Aplica a todos los clientes de la zona Tanicuchi dando prioridad a quienes han realizado quejas a la empresa sobre algún inconveniente en el despacho de sus mercancías o que necesitan un servicio adicional para la entrega de sus productos. DOCUMENTOS DE REFERENCIA: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de clientes de la zona Tanicuchi (Ver Anexos) ➤ Programa de visita semanal (Ver Anexos) RESPONSABLES: Es responsabilidad del Vendedor y Jefe de Ventas atender los requerimientos de Post Venta y valor agregado de los clientes de la zona Tanicuchi. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vendedor: Juan Lema 		

Continúa →

➤ Jefe de Ventas: Mónica Salazar

MONTO:

\$100,00

LINEAMIENTOS:

POS-VENTA

Atenciones pos-venta sobre el producto

Devolución Definitiva:

Mala calidad o defecto del producto, errores en el sistema de pedido.

Canjes de un producto por otro de la misma clase: Por caducidad.

Reposiciones:

Faltas de producto en los envíos

Atenciones pos-venta sobre el cliente

➤ Instrucciones relativas al tratamiento, conservación y utilización de los productos.

➤ Consejos al usuario acerca de las promociones que puede ofrecer a sus clientes.

➤ Obsequios:

➤ Camisetas, vasos, órdenes de compra, descuentos.

Se dará atención oportuna a todos los requerimientos del cliente con un máximo de tres días con previa autorización de Gerencia.

REGISTROS:

Registro de control de visita por cliente

VALOR AGREGADO

Atenciones sobre el producto

➤ Ofertar promociones 2x 1

➤ Servicio de transporte de las mercancías hacia las instalaciones del cliente.

➤ Descuento en los productos por la compra de más \$100,00 en efectivo

Atenciones sobre el cliente

➤ Servicio de estibaje.

➤ Servicios de capacitación.

➤ Servicios de índole diversa.

Tabla 5. 8.

Listado de clientes por zona

LISTADO DE CLIENTES							
ID	RESPONSABLE: Juan Lema				CARGO: Vendedor		
	AÑO 2014 MES: DICIEMBRE				ZONA: Tanicuchi		
	RAZÓN SOCIAL	RUTA	TELÉFONO	E-MAIL	TAMAÑO EMPRESA	ESTADO DEL CLIENTE	MONTO DE COMPRA MES ANTERIOR
000666	CRUZ VÉLEZ MARIBEL YESENIA	Tanicuchi	0984119064	cruz_1234@hotmail.com	Grande	Activo	733,89
000500	FERNÁNDEZ EDWIN	Tanicuchi	2-234-567	agr134@gmail.com	Grande	Activo	802,78
000694	CAMPAÑA JAMI ALBERTO FABIÁN	Tanicuchi	0983761345	fabian_cam@hotmail.com	Mediana	Activo	767,45
002608	ESCOBAR CRUZ VICTOR MARCELO	Tanicuchi	0987958717		Mediana	Activo	723,56
001119	GALLARDO PAREDES WASHINGTON XAVIER	Tanicuchi	0995017845		Mediana	Activo	608,70
002354	ALARCÓN NÚÑEZ MARINA	Tanicuchi	0994017034		Mediana	Activo	506,78
004131	CHICAIZA MACHUCA FERNANDA	Tanicuchi	0987899965	nunez_4502@hotmail.com	Mediana	Activo	678,90
000699	ZAPATA MARÍA ISABEL	Tanicuchi	0998765432		Mediana	Activo	690,78
004583	CHICAIZA LEMA VIVIANA GUADALUPE	Tanicuchi	0992456789		Mediana	Activo	500,89
000433	LÓPEZ ASTUDILLO SARA CATALINA	Tanicuchi	0983236789	sara_lopez@hotmail.com	Mediana	Activo	509,33
002269	NAVAS OLGA MARINA	Tanicuchi	0992897654		Mediana	Activo	612,44
000343	GALLARDO CRUZ ELSA YOLANDA	Tanicuchi	0994786543		Mediana	Activo	590,88
003435	SEGOVIA PAREDES EVA MARINA	Tanicuchi	0998786543		Mediana	Activo	604,55
000628	MOLINA RUIZ MARCIA PAULINA	Tanicuchi	0987456832		Pequeña	Activo	323,64
118394	AYALA MARÍA	Tanicuchi	0994783456	mary12_mor@hotmail.com	Pequeña	Activo	477,86
118342	CHILUISA KATHERINE	Tanicuchi	0987456789		Pequeña	Activo	480,67

Continúa →

000804	TOLEDO DURAN MORENO MAYRA	Tanicuchi	0984118954	maysi3_45@hotmail.com	Pequeña	Activo	344,13
003571	CHILQUINGA JUAN MAURICIO	Tanicuchi	0983456781		Pequeña	Activo	499,77
003219	SUAREZ VEGA WILMAR ISABEL	Tanicuchi	0987567984		Pequeña	Activo	410,78
001331	FIGUEROA SOLÍS MAGDALENA	Tanicuchi	0984356799		Pequeña	Activo	378,56
002729	LEMA CRUZ FANNY	Tanicuchi	0992758473		Pequeña	Activo	324,67
004411	JÁCOME RUIZ LUIS ENRIQUE	Tanicuchi	0987345632		Pequeña	Activo	333,60
003400	RIVADENEIRA GLADYS MARÍA	Tanicuchi	0999756437	jami_maria@hotmail.com	Pequeña	Activo	456,78
000555	GALLARDO ITURRALDE JENNY	Tanicuchi	0983263533		Pequeña	Activo	300,86

Tabla 5. 9.

Programa de visita mensual

PROGRAMA DE VISITA MENSUAL POS-VENTA Y VALOR AGREGADO																					
RESPONSABLE: Juan Lema										CARGO: Vendedor											
AÑO :2014										ZONA: Tanicuchi											
MES: DICIEMBRE																					
CATEGORÍA	RAZÓN SOCIAL	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
A	CRUZ VÉLEZ MARIBEL YESENIA	■										■					■				
A	FERNÁNDEZ EDWIN		■				■													■	
A	CAMPAÑA JAMI ALBERTO FABIÁN			■										■						■	
A	ESCOBAR CRUZ VICTOR MARCELO				■					■					■						
B	GALLARDO PAREDES WASHINGTON XAVIER	■					■														
B	ALARCÓN NÚÑEZ MARINA		■										■								
B	CHICAIZA MACHUCA FERNANDA			■				■													
B	ZAPATA MARÍA ISABEL				■																■
B	CHICAIZA LEMA VIVIANA GUADALUPE							■													■
B	LÓPEZ ASTUDILLO SARA CATALINA				■															■	
B	NAVAS OLGA MARINA			■							■										
B	GALLARDO CRUZ ELSA YOLANDA		■											■							
B	SEGOVIA PAREDES EVA MARINA					■														■	
C	MOLINA RUIZ MARCIA PAULINA			■																	
C	AYALA MARÍA							■													
C	CHILUISA KATHERINE													■							
C	TOLEDO DURAN MORENO MAYRA																				■
C	CHILQUINGA JUAN MAURICIO															■					
C	SUAREZ VEGA WILMAR ISABEL							■													

Continúa →

Tabla 5. 10.
Registro de control de visita

CONTROL DE VISITA POR CLIENTE																											
RESPONSABLE: Juan Lema										CARGO: Vendedor																	
AÑO: 2014										ZONA: Tanicuchi																	
MES: DICIEMBRE																											
CATEGORÍA	RAZÓN SOCIAL	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					ACTIVIDADES					
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V						
A	CRUZ VÉLEZ MARIBEL YESENIA																										Semana 1: Entrega de vasos por compra de productos con promoción especial y atención de quejas. Semana 2: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara capacitación sobre preservación de sus productos. Semana 4: Aplicación encuesta sobre la atención que se le brinda.
A	FERNÁNDEZ EDWIN																										Semana 1: Entrega de vasos por compra de productos con promoción especial y atención de quejas. Semana 2: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara capacitación sobre preservación de sus productos. Semana 3: Aplicación encuesta sobre la atención que se le brinda
A	CAMPAÑA JAMI ALBERTO FABIÁN																										Semana 1: Entrega de vasos por compra de productos con promoción especial y atención de quejas. Semana 3: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara capacitación sobre preservación de sus productos. Semana 4: Aplicación encuesta sobre la atención que se le brinda
A	ESCOBAR CRUZ VICTOR MARCELO																										Semana 1: Entrega de vasos por compra de productos con promoción especial y atención de quejas. Semana 2: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara capacitación sobre preservación de sus productos. Semana 4: Aplicación encuesta sobre la atención que se le brinda.
B	GALLARDO PAREDES WASHINGTON XAVIER																										Semana 1: Visita a las instalaciones del cliente para atención de quejas. Semana 3: Revisar productos de baja rotación y brindar una estrategia para que sean vendidos rápidamente.
B	ALARCÓN NÚÑEZ MARINA																										Semana 1: Visita a las instalaciones del cliente para atención de quejas. Semana 4: Revisar productos de baja rotación y brindar una estrategia para que sean vendidos rápidamente.
B	CHICAIZA MACHUCA FERNANDA																										Semana 1: Visita a las instalaciones del cliente para atención de quejas. Semana 4: Revisar productos de baja rotación y brindar una estrategia para que sean vendidos rápidamente.

Continúa →

C	JÁCOME RUIZ LUIS ENRIQUE		Semana 3: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara una charla sobre atención al cliente, además se dará atención a las quejas en caso de haberlas.
C	RIVADENEIRA GLADYS MARÍA		Semana 1: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara una charla sobre atención al cliente, además se dará atención a las quejas en caso de haberlas.
C	GALLARDO ITURRALDE JENNY		Semana 2: Visita a las instalaciones del cliente donde se le brindara una charla sobre atención al cliente, además se dará atención a las quejas en caso de haberlas.

5.4.2. Manejo y control de la mercadería

Cuando analizamos las pérdidas que se producen en los inventarios, sin lugar a dudas un gran porcentaje de ellas se debe a una pobre gestión de los inventarios. La problemática se puede traducir en dos variables identificables, para cada uno de los inventarios que se deben comprar: que cantidad se debe solicitar por cada pedido de compra es decir cuánto, y en qué momento debo realizar el pedido de compra, cuando. Si estas variables no se manejan eficientemente puede ocurrir un aumento de los Costos Totales o la faltante de mercaderías en el momento que se lo necesita. Por ello es necesario que la empresa optimice la gestión de sus inventarios para lo cual, el modelo del Lote Económico es una gran opción que le permitirá a la empresa mantener un manejo y control adecuado de sus inventarios.

(Garrido, 2009) “Dentro del modelo de Lote Económico encontramos dos grandes puntos a desarrollar como son los costos de adquisición y los costos de almacenamiento.

- **Costo de Adquisición:** Se refiere a los costos asociados a la generación del pedido de compras (horas de administración, teléfono, correo, carga, transporte, etc.)
- **Costo de Almacenamiento:** Está asociado a la tenencia del ítem almacenado (seguros, capital inmovilizado, depreciación, gastos de almacenamiento como alquileres del depósito, vigilancia, electricidad, etc.)

Por tanto el Lote Económico es la cantidad a solicitar por cada pedido de compras que generarán los mínimos costos totales de gestión. Cabe aclarar que existe un Lote Económico para cada ítem que esté asignado al inventario, con lo cual el cálculo del mismo se debe realizar para cada uno de ellos.”

5.4.2.1. Implementación del Sistema

(Garrido, 2009) “Para la implementación del sistema es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Dado que cualquier almacén de supermercado posee miles de ítems inventariados, es necesario realizar una clasificación de los mismos para decidir por cuál de ellos comenzar a trabajar. Tomando como criterio la demanda del mismo a lo largo de un período determinado.
2. El Lote Económico (EOQ) correspondiente a cada ítem se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot K}{b \cdot t}}$$

Dónde:

EOQ: Cantidad de unidades a solicitar por cada pedido de compras [unidad]

D: Demanda anual del ítem [unidad/año]

K: Costo de emisión de un Pedido de Compras [\$]

b: Costo unitario del ítem (\$/unidad]

t: Costo de almacenar una unidad monetaria por un años [%/año]

El EOQ corresponderá a la cantidad fija a solicitar en cada pedido de compras para el ítem en cuestión

1. Ahora bien, para calcular el Punto de Pedido (PP), de manera de conocer el momento óptimo para emitir el pedido de compras sin generar un sobre stock ni la ruptura del mismo, aplicamos la siguiente fórmula:

$$PP = (ED \cdot PA) + (Z_{SC} \cdot \sqrt{PA} \cdot \sigma d)$$

Dónde:

PP: Nivel que se debe tener en el stock para emitir el nuevo pedido de compras (unidad).

ED: Valor esperado de la demanda (promedio de los consumos mensuales) (unidad/mes)

PA: Valor esperado del plazo de aprovisionamiento (promedio anual) (mes)

ZSC: Nivel de Servicio al Cliente. Coeficiente asociado a la probabilidad de no romper el stock durante el plazo de aprovisionamiento, según el siguiente detalle:

1,65	95%
1,96	97,5%
2,33	99%
2,58	99,5%

σd : Desvío Estándar de la demanda (unidad/mes)

Si analizamos la formula anterior, podemos deducir que:

$$Z_{SC} \cdot \sqrt{PA} \cdot \sigma d$$

Corresponde al Stock de Seguridad. En otras palabras, es una cantidad que nos sirve de resguardo ante cualquier variabilidad de consumo y que se basa en los datos históricos de la demanda.”

5.4.2.2. Caso práctico

Con el fin de mantener un control y manejo de inventarios se aplica el método de lote económico, el cual abarca los costos de mantenimiento y costos de la orden, se busca encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Cabe mencionar que la empresa cuenta con 17000 ítems en inventarios, por ello para este caso

práctico del cálculo del lote óptimo se tomó en cuenta los productos estrella de la empresa.

Cabe mencionar que para el cálculo del modelo de Lote Económico se tomara en cuenta datos semanales, debido a que la empresa por comercializar productos de consumo masivo realiza pedidos de manera semanal por ende al implementar este sistema favorece mucho a la empresa que los datos se generen de manera semanal.

Costos de Almacenamiento: En estos costos la empresa incluye el alquiler del espacio físico; vigilancia; electricidad, los seguros y el capital inmovilizado en inventarios es decir inventarios de poca rotación que ocupan un espacio físico en bodega.

Tabla 5. 11.

Costo de Almacenamiento

COSTOS DE ALMACENAMIENTO	
Almacenaje(Incluye alquiler del espacio físico; vigilancia; electricidad)	\$ 309,56
Seguros	\$ 65,92
Capital inmovilizado en inventarios	\$ 2.500,00
Total semana	\$ 575,10
ARROZ	\$ 1,50
AZÚCAR	\$ 1,60
SAL	\$ 6,73
ACEITE	\$ 0,20
MOROCHILLO	\$ 0,05

Tasa de tendencia

Es el costo de almacenar una unidad inventariada por un año, para el caso de Multisa será el costo de una unidad inventariada por una semana.

$$t = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{unidad de tiempo}}$$

Tabla 5. 12.

Tasa de Tendencia

Tasa de Tendencia (t)	
ARROZ	21%
AZÚCAR	23%
SAL	96%
ACEITE	3%
MOROCHILLO	32%

Costos de Adquisición

Estos incluyen costos como, Costos de colocar una orden, es decir gasto administrativo requerido para emitir las órdenes internas, elegir al proveedor, gastos de manejo y control de mercadería en bodega. Para establecer estos costos se tomó en cuenta el transporte en compras, estibaje de la mercadería, salarios y tiempo en realizar una tarea determinada en lo referente a la realización de los pedidos de los productos.

Tabla 5. 13.

Costo de adquisición de arroz

ARROZ		COSTO PROMEDIO
CONCEPTO		
Transporte de Compras(combustible, viáticos, peajes, mantenimiento)		1208,00
Chofer (Tráiler)		550,00
Estibaje		96,00
Descarga de mercadería, 3 horas de 10 totales, tres personas mas		15,73
1 Auxiliar de compras, ingresar lo comprado al sistema (45 minutos diarios)		1,50
1 Bodeguero, recibir la mercadería (tres horas)		7,26
Total de los procesos de pedido/ mensual		1878,49
Total de los procesos de pedido/ semanal		469,62

Tabla 5. 14.

Costo de adquisición de azúcar

AZÚCAR		COSTO PROMEDIO
CONCEPTO		
Transporte de Compras(combustible, viáticos, peajes, mantenimiento)		1208,00
Chofer (Tráiler)		550,00
Estibaje		90,00

Descarga de mercadería, 2,5 horas de 10 totales, tres personas mas	13,11
1 Auxiliar de compras, ingresar lo comprado al sistema (45 minutos diarios)	1,50
1 Bodeguero, recibir la mercadería (2,5 horas)	6,05
Total de los procesos de pedido/ mensual	1868,66
Total de los procesos de pedido/ semanal	467,17

Continúa →

Tabla 5. 15.

Costo de adquisición de morochillo

MOROCHILLO	
CONCEPTO	COSTO PROMEDIO
Transporte de Compras(flete)	210,00
Estibaje	36,00
Descarga de mercadería, 1,5 horas de 10 totales, tres personas mas	7,86
1 Auxiliar de compras, ingresar lo comprado al sistema (30 minutos diarios)	1,00
1 Bodeguero, recibir la mercadería (1,5 horas)	3,63
Total de los procesos de pedido/ mensual	258,50
Total de los procesos de pedido/ semanal	64,62

Tabla 5. 16.

Costo de adquisición de sal

SAL	
CONCEPTO	COSTO PROMEDIO
Transporte de Compras(combustible, viáticos, peajes, mantenimiento)- Nota de crédito flete (0,70)x qq	788,00
Chofer (Tráiler)	550,00
Estibaje	72,00
Descarga de mercadería, 2 horas de 10 totales, tres personas mas	10,49
1 Auxiliar de compras, ingresar lo comprado al sistema (30 minutos diarios)	1,00
1 Bodeguero, recibir la mercadería (dos horas)	4,84
Total de los procesos de pedido/ mensual	1426,33
Total de los procesos de pedido/ semanal	356,58

Tabla 5. 17.

Costo de adquisición del aceite

ACEITE	
CONCEPTO	COSTO PROMEDIO
Descarga de mercadería, 1,5 horas de 10 totales, tres personas mas	7,86
1 Auxiliar de compras, ingresar lo comprado al sistema (45 minutos diarios)	1,50
1 Bodeguero, recibir la mercadería (dos horas)	4,84
Total de los procesos de pedido/ mensual	14,21
Total de los procesos de pedido/ semanal	3,55

Demanda del ítem

La demanda del ítem se obtiene en base a los datos de facturación de la empresa. A continuación se muestra la demanda semanal de los productos estrella:

Tabla 5. 18.

Demanda del ítem

Demanda Semanal	
ARROZ	384qq
AZÚCAR	360qq
SAL	85qq
ACEITE	2810u
MOROCHILLO	260qq

Costo unitario del ítem

Es el precio de adquisición del producto, a continuación se muestra el costo unitario de cada producto.

Tabla 5. 19.

Costo unitario del ítem

Costo Unitario	
ARROZ	\$47,00
AZÚCAR	\$38,00
SAL	\$32,00
ACEITE	\$1,81
MOROCHILLO	\$15,68

Valor esperado del plazo de aprovisionamiento (PA)

El plazo aprovisionamiento es el plazo que tarda en estar disponible un pedido desde que es solicitado. Según datos de la empresa los plazos de aprovisionamiento son los siguientes:

Tabla 5. 20.

Plazo de Aprovisionamiento

Plazos de aprovisionamiento	
ARROZ	8 días
AZÚCAR	8 días
SAL	8 días
ACEITE	9 días
MOROCHILLO	9 días

Se debe realizar una regla de tres para poder determinar el aprovisionamiento en la unidad de tiempo con la que se está trabajando.

Tabla 5. 21.

Plazo de Aprovisionamiento

Plazos de aprovisionamiento	
ARROZ	1,14
AZÚCAR	1,14
SAL	1,14
ACEITE	1,29
MOROCHILLO	1,29

Valor esperado de la demanda

Es la demanda que se estima va tener la empresa en una unidad de tiempo determinada, en este caso es la demanda diaria de cada producto.

Tabla 5. 22.

Valor esperado de la demanda

Valor esperado de la demanda	
ARROZ	55
AZÚCAR	51
SAL	12
ACEITE	401
MOROCHILLO	37

Nivel de servicio al cliente

(Jimeo Bernal, 2004) “El nivel de servicio al cliente expresa la probabilidad de que en cada reaprovisionamiento no se incurra en ruptura de stock. Tradicionalmente la aleatoriedad de la demanda se ha expresado en forma de una función de distribución normal”, se puede extraer de las tablas estadísticas, en este caso de las tablas de la distribución Normal:

Tabla 5. 23.

Tabla de distribución normal

Z_{sc}	%
1,65	95%
1,96	97,5%
2,33	99%
2,58	99,5%

Fuente: Jimeo Bernal

Se trabaja con un nivel de confianza del 95% y con una distribución normal de 1,65 ya que el error máximo de estimación es del 5% lo que garantiza un margen de error mínimo.

Cantidad de pedidos semanales

Para determinar la cantidad de pedidos que se debe realizar en la semana, se toma en cuenta el valor de la demanda, a este valor se lo divide para el lote económico óptimo por cada producto.

El resultado al aplicar el modelo de lote económico a la empresa Multisa sería el siguiente:

Tabla 5. 24.
Gestión de Stocks

 GESTIÓN DE STOCKS		
PREPARADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:
MODELO DE LOTE ECONÓMICO		
PRODUCTO	ARROZ	
Tasa de tendencia	21,39%	
Costo de pedido de Compra (K)	469,62	
Demanda semanal del ítem (D)	384	
Costo unitario del ítem (b)	47	
LOTE ECONÓMICO (EOQ)	189	unidades
Valor esperado del plazo Aprov. (PA)	1,14	DIARIO
Valor esperado de demanda (ED)	55	DIARIO
Nivel de servicio al cliente	1,65	
Desvió Estándar Demanda	7,41	
PUNTO DE PEDIDO (PP)	76	unidades
Stock de seguridad (SS)	13	unidades
Cantidad de PC semanales	2	
Stock Máximo	265	unidades
Stock Mínimo	76	unidades

Como se puede observar, el Lote Económico en este caso es de 189 unidades (quintales de arroz), las cuales deben ser solicitadas cuando el Stock llegue a 76 unidades (Punto de Pedido).

Esto se traduce en aproximadamente 2 pedidos de compra semanales, teniendo siempre un Stock de Seguridad de 13 unidades. El mismo modelo aplica para todos los productos de la empresa.

5.4.3. Rotación de cuentas por cobrar

A continuación se detalla la metodología que será utilizada en el Scoring de Crédito. Es decir: los parámetros, la conceptualización, las categorías, la toma de decisiones.

La metodología para desarrollar la propuesta, se fundamenta en definir un entorno de control a través de los cuales la Empresa Multisa pueda otorgar con niveles de riesgo aceptable la mercadería a crédito.

5.4.3.1. Scoring de crédito

(McCorkell, 1999) “La utilización de los sistemas de Credit Scoring son necesarios solo para controlar la deuda sino también para identificar las posibles oportunidades de métodos alternativos de pago, que reducirán el riesgo de pago de clientes.

Muchas empresas carecen de acceso a la información necesaria para medir los riesgos y por ende haciendo difícil la entrega de una ventaja competitiva, otra de las consecuencias es el manejo inadecuado de su cartera de crédito originado altos índices de morosidad, que inciden en la rentabilidad de la misma.

Por tal motivo para la reducción de la cartera de crédito en un 5% de la empresa Multisa que le va a permitir tener un mayor control de la cartera de crédito constituye la propuesta de un scoring de crédito basado en el método de las 5 “C”

5.4.3.2. Modelo de las 5 “C”

(Fernández Hidalgo, 2013) “Los analistas de crédito usan con frecuencia las 5C’s del Crédito para centrar su análisis en los aspectos principalmente de la solvencia de crédito de un solicitante.

Estas técnicas tradicionales suponían realizar una evaluación de los candidatos a recibir crédito basado en las 5C’s del crédito bien otorgado:

- Carácter del solicitante de crédito
- Capacidad de pago
- Capital disponible como respaldo
- Colateral como garantía del crédito
- Condiciones de la economía en general.”

Las 5 “C” del Crédito.

Para las empresas, es fundamental mantener finanzas sanas, mismas que se construyen sobre la bases sólidas de un adecuado manejo de los recursos y una efectiva administración de los ingresos, de ahí la importancia donde la administración de los créditos cobra un valor principal, por esto es fundamental que todo crédito garantice ser cobrado y para ello debe de ser correctamente analizado.

Las 5 “C” del Crédito estudian factores de evaluación que al calificarlos y ponderarlos da un puntaje para la “C” respectivamente, el puntaje total se obtiene mediante la suma ponderada de las 5 “C”.

- **Categorías y calificación del sujeto de crédito.**

La siguiente calificación se basa en la información que reporta mensualmente la central de riesgo de la Superintendencia de Bancos y

Seguros, en la cual se asigna una calificación propia del cliente con el fin de poder ubicarlo en un rango según su forma de pago, estos rangos pueden ser:

Tabla 5. 25.
Categorías de Riesgo

CALIFICACIÓN				
A CATEGORÍA NORMAL	B CATEGORÍA POTENCIAL	C CATEGORÍA DEFICIENTE	D DUDOSO RECAUDO	E PÉRDIDAS.
<p>El deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros es decir:</p> <p>Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.</p> <p>Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones y no está en mora en otras operaciones de crédito.</p> <p>Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 30 días e inferior a 60 días en sus obligaciones contractuales, esto es 30 y 59 días de mora.</p>	<p>Aquellos en los que se ha incumplido las condiciones pactadas en la concesión original pero no afectan en forma importante la recuperación de los valores adeudados. Generalmente se manifiesta por la falla de cumplimiento oportuno del pago debido a causas transitorias.</p> <p>Los créditos ya otorgados que presenten en mora superior o igual a 60 días e inferior a 90 días en sus obligaciones contractuales, esto es entre 60 y 89 días en mora.</p>	<p>El análisis del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.</p> <p>La ejecución de las garantías se ven limitadas.</p> <p>Los créditos ya otorgados que presenten mora mayor o igual a 90 días e inferior a 120 días en sus obligaciones contractuales.</p>	<p>El análisis del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros.</p> <p>Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 120 días e inferior a 150 días en sus obligaciones contractuales, es decir entre 120 y 149 días en mora.</p>	<p>Las deudas de deudores incorporados a esta categoría se consideran incobrables con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado que su manutención como activo en los términos pactados no justifiquen bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, o sufren un deterioro notorio presumiblemente irreversible de su solvencia y cuyas garantías o patrimonios son de escaso o nulo valor al monto adeudado.</p> <p>Presenta incumplimiento mayor o igual a 120 días e inferior a 150 días en sus Obligaciones contractuales, es decir entre 120 y 149 días en mora.</p>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

- **Definición de las 5“C”**

Carácter

(Freire Yancha, 2011) “Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a un crédito. Cuando se realiza un análisis de crédito, lo que se busca es de alguna manera ser capaces de predecir el futuro comportamiento de pago de un cliente, es decir sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (Como se ha comportado en operaciones crediticias pasadas) y al presente (Como se está comportando actualmente en relación a sus pagos) esto nos marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Residencia
- Preparación académica.
- Cargas familiares.
- Historial Crediticio.
- Referencias bancarias
- Referencias comerciales
- Referencias personales.
- Juicio legal resuelto o pendiente contra el postulante.”

Posterior a un estudio se determina utilizar los factores siguientes a fin de aplicar el Scoring de Crédito.

Tabla 5. 26.

Parámetros Carácter

PARÁMETRO A MEDIR	DETALLE
Residencia	Tipo de Residencia
	Tiempo de residencia
Trabajo o Negocio	Tiempo de Trabajo
	Penúltimo Crédito
Experiencia Crediticia	Ultimo Crédito
	Sin experiencia en el sistema financiero o en la institución.

Es necesario tomar en cuenta que para cada uno de los factores existen aspectos a evaluar por ejemplo: tipo de residencia: propia, alquilada, prestada, y otras cada una de las cuales tiene un puntaje lo mismo se realiza ara los demás factores y la suma ponderada de los puntajes permite obtener la calificación porcentual de CARÁCTER.

Capital.

(Freire Yancha, 2011) “Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis de su situación financiera.

El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, los cuales deben demostrar razonable liquidez para pagar la deuda la necesidad del prestamista de entender todas las obligaciones y ganancias generadas es de suma importancia para la aprobación del crédito.”

Cuanto mejor se presenten los presupuestos de ingresos, mayor es la posibilidad de que el crédito sea aprobado. Solicitudes con muchas deudas, poca liquidez y proyecciones sin fundamento son las principales candidatas a que se les niegue el crédito. El capital utiliza ciertos factores para evaluar tales como:

Tabla 5. 27.

Parámetros Capital.

ACTIVOS	PASIVOS
Efectivo y Depósitos Bancarios Letras o Documentos por cobrar. Inversiones. Mercaderías (al precio de costo) Acciones Bienes Inmuebles. Maquinarias. Vehículos. Muebles y Enseres.	Deudas Bancarias a Corto Plazo. (< 1 año) Cuentas por pagar proveedores. Letras por pagar a corto plazo Otras cuentas por pagar a corto plazo Deudas Hipotecarias. Otras Ctas * Pagar a Corto Plazo. (> 1 año) Otros Pasivos.
Otros Activos	

Fuente: (Van Horne Wachowicz Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición)

El Scoring de Crédito calcula el patrimonio a partir de la información que sobre los activos y pasivos se ingrese además se deriva dos indicadores a evaluar:

Tabla 5. 28.

Indicadores a evaluar el Capital

ENDEUDAMIENTO ACTUAL	ENDEUDAMIENTO CON EL CRÉDITO
Pasivos/Activos	$(\text{Pasivos} + \text{Crédito Solicitado}) / \text{Activos}$

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición, Van Horne Wachowicz, Jr

Si el porcentaje del indicador es mayor al definido como parámetro el Scoring castiga al puntaje porcentual del Capital.

Capacidad de Pago.

(Freire Yancha, 2011) “Es la capacidad y experiencia que tenga el cliente para cubrir o pagar el crédito que solicita, La capacidad de pagar el crédito es probablemente, el más crítico de los cinco factores. La empresa deseará saber si el cliente tiene ingresos estables suficientes para repagar el crédito.

El prestamista considerará cómo sus ingresos se relacionan con el monto de las compras a crédito que está solicitando. Como regla general, la capacidad de sus compras a crédito no deberá exceder el 30% de sus ingresos totales netos.“ La empresa también deseará saber qué tan confiables son dichos ingresos:

Tabla 5. 29.

Registro de Ingresos

Nombre del Negocio			
Tipo de Negocio			
Fecha:			
Domicilio			
	Ingresos Mensuales (\$)		
Ventas	Bueno	Malo	Promedio
Lunes			
Martes			
Miércoles			
Jueves			
Viernes			
Sábado			
Domingo			
Total mensual			

Tabla 5. 30.

Registro de Gastos

Nombre del Negocio	
Tipo de Negocio	
fecha:	
Domicilio	
	Gastos Mensuales (\$)
Alimentación	
Arriendo	
servicios básicos	
Transporte	
entre otros	
Total Gastos	

Medir la capacidad del cliente implica acudir fundamentalmente a la información financiera y contable para aplicar procedimientos de análisis financiero, la posibilidad del solicitante para rembolsar el crédito requerido, el análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las

razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante:

Tabla 5. 31.

Análisis de la Capacidad de Pago del crédito.

Índice de Cobertura	$(\text{Ingresos} - \text{Gastos/Pago Mensual}) * 100$ (Debe ser > a 100%)
Gastos / Ingreso Anterior	$(\text{Gastos} / \text{Ingresos})$
Gasto / Ingreso Actual	$(\text{Gastos} + \text{Pago Mensual}) / \text{Ingresos}$

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición, Van Horne Wachowicz, Jr

Condiciones.

(Freire Yancha, 2011) “Son las circunstancias que varían de acuerdo al tipo y al propósito del Crédito, relacionados a los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo. Por tal motivo es importante que Multisa analice la situación económica general y las condiciones en su campo de negocios y en otros sectores que podrían afectar el negocio, considerando cualquier circunstancia que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito.

Cabe mencionar que el Scoring de Crédito centra su atención sobre todo en las 2C’s (CARÁCTER Y CAPACIDAD DE PAGO) porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (CAPITAL, CONDICIONES, COLATERAL) son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.

Se evalúan dos factores:

1. **Justificación de Ingresos.**- Evalúa la estabilidad de acuerdo al número de meses que se justifique el ingreso, donde el criterio del analista es muy importante.

2. **Acerca del Negocio.**- En el caso de dependientes es un aspecto que se evalúa con las ventas mensuales y anuales.”

Colateral

(Freire Yancha, 2011) ”Se refiere a las garantías, que pueden ser una garantía prendaria bienes o valores mientras se liquida el crédito, es decir, los bienes o fianzas que avalan el monto del crédito. Mediante la aplicación de esta ´C Multisa puede conocer que el solicitante cuenta con una segunda fuente de pago, las garantías o apoyos colaterales; que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

Los activos tales como edificios, terrenos, equipos, cuentas por cobrar, y a veces inventario, se consideran fuentes de efectivo para pago de deudas. Dependiendo del monto del crédito el Analista de Crédito solicitaría algunas Garantías como:

- Letra de cambio
- Contrato prendario
- Pagaré

Es necesario tomar en cuenta que los colaterales no hacen a un cliente bueno o malo, simplemente ayudan a respaldar un crédito. Por regla general no declinará un crédito donde el colateral sea inadecuado o sea el único factor desfavorable.

El Asistente de Crédito que haga el análisis respectivo determinará, según la naturaleza del riesgo del crédito la clase de garantía por solicitar, a fin de dar la suficiente cobertura al riesgo que esté dispuesto asumir la empresa.”

Descripción de Parámetros.

El Scoring de Crédito asigna a esta información puntajes de acuerdo a parámetros particulares establecidos para cada tipo de crédito. A continuación se detallan las ponderaciones que se han definido en función a los sujetos de crédito:

Tabla 5. 32.

Descripción de Parámetros de Scoring de Crédito

5 °C	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE(puntos)
CARÁCTER 25%	Negocio	Tipo de referencia	Propia	10
			Arrendada	5
			12 a 24 meses	5
			25 a 36 meses	7
			37 meses en adelante	10
	Credit Report	Experiencia crediticia en la empresa	Primera compra	5
			Segunda compra	7
			Más de tres compras	10
	Referencias	Referencias Personales	Buena	10
			Mala	0
Referencias Comerciales		Buena	10	
		Mala	0	
CAPITAL 15%	Solvencia	Endeudamiento Actual	0% al 40%(\$)	10
			40,1% al 70%	5
			70,1% en adelante	3
CAPACIDAD DE PAGO 50%	Ingresos Netos	Ingresos netos mensuales	Ingresos netos entre \$500 y \$1000	4
			\$1001 y \$1500	6
			de \$ 1501 en adelante	10
	Egresos Netos	Egresos netos mensuales	Ingresos netos entre \$300 y \$500	10
			\$501 y \$800	7
			de \$ 801 en adelante	5
CONDICIONES 5%	Internas	Ventas Netas	Entre \$1000 Y \$1500	5
			\$1501 Y \$2000	7
			\$2001 en adelante	10
COLATERAL 5%	Garantía	Tipo de Garantía	Sin Garantía	5
			Con garantía	10

Carácter

Tabla 5. 33.

Ponderación Carácter

Calificación	Ponderación %	Peso (0,25(Constante)*0,70)*100
10	100	25
7	70	17,5
5	50	12,5
3	30	7,5

Interpretación

- Quienes posean una calificación de 10 representara el 100% del total otorgándole un peso de 25 a la suma de la calificación total
- Quienes posean una calificación de 7 representara el 70% del total otorgándole un peso de 17,5 a la suma de la calificación total
- Quienes posean una calificación de 5 representara el 50% del total otorgándole un peso de 12,5 a la suma de la calificación total
- Quienes posean una calificación de 3 representara el 30% del total otorgándole un peso de 7,5 a la suma de la calificación total

Capital

Tabla 5. 34.

Ponderación capital

Calificación	Ponderación %	Peso (0,25(Constante)*0,70)*100
10	100	15
5	50	7,5
1	10	1,5

Interpretación

- Quienes posean una calificación de 10 representara el 100% del total otorgándole un peso de 15 a la suma de la calificación total
- Quienes posean una calificación de 5 representara el 50% del total otorgándole un peso de 7,5 a la suma de la calificación total
- Quienes posean una calificación de 1 representara el 10% del total otorgándole un peso de 1,5 a la suma de la calificación total.

Capacidad de Pago

Tabla 5. 35.

Ponderación capacidad de pago

Calificación	Ponderación %	Peso (0,25(Constante)*0,70)*100
10	100	50
6	60	30
4	40	20
3	30	15
1	10	5

Interpretación

- Quienes posean una calificación de 10 representara el 100% del total otorgándole un peso de 50 a la suma de la calificación.
- Quienes posean una calificación de 6 representara el 60% del total otorgándole un peso de 30 a la suma de la calificación total.
- Quienes posean una calificación de 4 representara el 40% del total otorgándole un peso de 20 a la suma de la calificación total.
- Quienes posean una calificación de 3 representara el 30% del total otorgándole un peso de 15 a la suma de la calificación total.
- Quienes posean una calificación de 1 representara el 10% del total otorgándole un peso de 5 a la suma de la calificación total.

Condición

Tabla 5. 36.

Ponderación condición

Calificación	Ponderación %	Peso
10	100	5
7	70	3,5
5	50	2,5

Interpretación

- Quienes posean una calificación de 10 representara el 100% del total otorgándole un peso de 5 a la suma de la calificación total.
- Quienes posean una calificación de 7 representara el 70% del total otorgándole un peso de 3,5 a la suma de la calificación total.
- Quienes posean una calificación de 5 representara el 50% del total otorgándole un peso de 2,5 a la suma de la calificación total.

Colateral

Tabla 5. 37.

Ponderación colateral

Calificación	Ponderación %	Peso (0,25(Constante)*0,70)*100
10	100	5
5	50	12,5

Interpretación

- Quienes posean una calificación de 10 representara el 100% del total otorgándole un peso de 5 a la suma de la calificación total
- Quienes posean una calificación de 5 representara el 50% del total otorgándole un peso de 2,5 a la suma de la calificación total.

Límites de Niveles de Riesgo.

El nivel de riesgo que se puede aceptar Multisa está en función del porcentaje total obtenido luego de ponderar los factores evaluados, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5. 38.

Límites de Nivel de Riesgo.

Categoría del cliente	Calificación de Scoring de crédito	Tipo de riesgo
Categoría A.-Situación Normal	100<Ponderación<85	Bajo
Categoría B.- Con riesgo Potencial	70<Ponderación<55	Moderado
Categoría C.- con alto riesgo de insolvencia	55<Ponderación<40	Moderadamente alto
Categoría D.- con alto riesgo de insolvencia	40<Ponderación	Alto

Fuente: MESTER Loretta J, What's the point of Credit Scoring, Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia.

Toma de decisiones

Tabla 5. 39.

Decisiones en base de Scoring

Categoría del cliente	Calificación de Scoring de crédito	Tipo de riesgo	Decisión
Categoría A.- Situación Normal	100<Ponderación<85	Bajo	Crédito Aceptado
Categoría B.- Con riesgo Potencial	70<Ponderación<55	Moderado	Crédito Aceptado asumiendo un riesgo
Categoría C.- con alto riesgo de insolvencia	55<Ponderación<40	Moderadamente alto	Negar
Categoría D.- con alto riesgo de insolvencia	40<Ponderación	Alto	Negar

Fuente: MESTER Loretta J, What's the point of Credit Scoring, Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia.

El Scoring de Crédito únicamente es una señal sobre el nivel de riesgo de una operación crediticia, es decir no la aprueba ni la niega, la facultad de aprobación es del comité de la empresa Multisa, de acuerdo al monto y tipo de crédito respectivo, de esta manera se constituye en una herramienta para sustentar y recomendar la toma de decisiones. El Scoring evalúa la relación entre riesgo – beneficio de los nuevos clientes, es decir el riesgo manteniendo

el mismo nivel de aprobaciones, con el fin de que la gerencia pueda establecer un giro del negocio que le permita ser más rentable, limitando la política crediticia y mejorando la gestión de cobranza.

Ciente- A más de hacer llegar su requerimiento y documentación, debe cumplir con todos los requisitos que el Oficial de Crédito le solicite, a fin de conseguir la aprobación y posterior desembolso del mismo, y su posterior pago.

Oficial de Crédito.- Es responsable de entregar las solicitudes de crédito a los clientes para que procedan a llenar la misma, en caso de que el cliente tuviere dificultades en llenar la solicitud de crédito, el Oficial de Crédito está en la obligación de asesorarlo; además es responsable de la recopilación y verificación de la información presentada en la solicitud, es quien mantiene relación directa con el cliente, lo que le permite evaluar la solicitud para luego recomendarla y solicitar al cliente que cumpla con los requisitos determinados, y será la persona que notifique al cliente si su solicitud ha sido aprobada o rechazada.

El Comité de Crédito.- constituyen la responsabilidad de analizar y aprobar las solicitudes de crédito, después de haber pasado por las fases de revisión y análisis con el respectivo respaldo de los documentos que constan en la solicitud y todos los requerimientos exigidos en el Reglamento de Crédito de la institución para de tal manera proceder a la respectiva aprobación.

5.4.4. Negociaciones con los proveedores

Con el propósito de construir valor, es necesario considerar a los proveedores como sus “aliados estratégicos” y al estrechar su relación, se les da a conocer con anticipación el plan de requisiciones para que ellos se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo y servicio postventa; por lo que su participación será activa y por lo tanto; las partes obtendrán beneficios mutuos; a partir de la

premisa “GANAR – GANAR”; pero para llegar a este objetivo; es necesario generar “confianza”; ya que de esta manera, la cadena de suministro resulta fortalecida, lo que se traduce en costos bajos y por ende una mejora en competitividad, vía reducción de costos; (Porter, 2008) “la lealtad histórica o problemas con los proveedores puede afectar costos de los insumos, el acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”

5.4.4.1. Políticas Internas de Gestión de Proveedores

OBJETIVO: El siguiente documento tiene como finalidad definir los procesos necesarios para la selección, evaluación y seguimiento de los proveedores actuales y futuros, de la empresa Multisa, de tal manera que se garantice el desarrollo de “socios estratégicos” con el objetivo de tener las mejores ofertas, generando ahorros significativos a todas las unidades, sin dejar de lado tanto la calidad de los productos como el desarrollo de cada uno de los proveedores.

ALCANCE: Esta política se define con el fin de proporcionar a los proveedores de la Multisa los procedimientos establecidos para llevar a cabo el proceso de registro de proveedores, radicación de facturas, contabilización y pago de bienes y servicios suscritos con la empresa, junto con su selección y evaluación, a fin de establecer buenas relaciones comerciales con cada uno de nuestros proveedores.

1. BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

Antes de realizar cualquier tipo de requerimiento u ofrecimiento de una propuesta comercial, es necesario tener en cuenta que para Multisa, quienes intervengan en todos los procesos de compra se rijan y le den prioridad al respeto, transparencia, imparcialidad, ética y cumplimiento de las buenas prácticas y demás procedimientos establecidos por la empresa.

a) Fuentes usadas para la búsqueda de proveedores potenciales:

Algunas fuentes de información que se pueden utilizar para localizar proveedores son las siguientes:

- Internet.
- Radio y televisión.
- Cámaras de comercio.
- Prensa de información general.
- Asociaciones empresariales y profesionales.
- Ferias y exposiciones comerciales especializadas en el sector.
- Publicaciones especializadas en la actividad o sector de la empresa.
- Información obtenida de empresas especializadas en gestión de bases de datos.
- Fuentes internas de la empresa, con empleados y técnicos que manejan los productos
- De la misma manera, ofertas y catálogos recibidos por el correo electrónico

multisacadpedidos@gmail.com

- b) Segmentación:** Al segmentar la Base de Proveedores se busca que los proveedores centren su operación en el suministro de los bienes y servicios que fundamentan su negocio, lo que permite definir la estrategia de abastecimiento de acuerdo con el Plan Estratégico y le contribuye al proveedor a fortalecer sus líneas de negocios y por ende lograr un mayor nivel de especialización.

Dependiendo de la manera como los proveedores impacten a la organización será la segmentación; por lo tanto, para cada segmento, se tendrán estrategias, relaciones comerciales y manejos diferentes.



Gráfico 5. 1. Segmentación de Proveedores

2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

El departamento de compras será el encargado de seleccionar el proveedor de bienes o servicios requerido de acuerdo con los requerimientos funcionales y de calidad definidos para la adquisición, con el fin de obtener mejores condiciones y beneficios en la adquisición de bienes o servicios, acorde con el cumplimiento de los criterios considerados en la evaluación del proveedor. Será discreción de la unidad solicitante conseguir las cotizaciones de manera directa.

Política de Cotizaciones

El número de cotizaciones necesarias para soportar una gestión de compra de bienes o servicio se determinara de acuerdo con el valor total de productos a comprar. Estarán exentas de cumplir el número mínimo de cotizaciones aquellas compras que se realicen a proveedores que tengan al menos una de las siguientes características, lo cual debe ser certificado por parte del proveedor y enviar dicha certificación a Compras.

- a) Único fabricante
- b) Distribuidor exclusivo.

Todo proveedor propuesto por la unidad solicitante deberá cumplir los requisitos establecidos por Multisa.

Condiciones de las cotizaciones

Las cotizaciones obtenidas tanto por las unidades como por la dependencia de compras y activos fijos, deberán estar dirigidas a la empresa Multisa y contener:

- Razón social del Proveedor.
- Fecha.
- Número de la cotización.
- Nombre de la persona contacto.
- Dirección del proveedor.
- Ciudad.
- Teléfono.
- RUP o cédula de identidad del proveedor.
- Descripción del elemento.
- Cantidad.
- Valor Unitario.
- Valor IVA.
- Valor total.
- Garantía ofrecida.
- Tiempo de entrega.
- Vigencia de la oferta.

Criterios para su selección

A continuación se detallan aquellos criterios que son utilizados para la evaluación y previa aceptación de un proveedor nuevo para la empresa:

a. precio: La oferta del proveedor es la más económica, cumple plenamente con todos los requerimientos funcionales y de calidad definidos para la adquisición.

b. capacidad de respuesta: La puntualidad y capacidad de respuesta ante una cotización y/o solicitud, con respecto a los elementos que desea adquirir Multisa. De la misma manera, el proveedor debe aceptar la política de pago a crédito, por parte de la empresa de 30 días a partir del recibo de factura.

c. experiencia y trayectoria: La experiencia e historia del proveedor debe ser demostrable en el manejo y distribución de los productos que ofrece. De la misma manera, debe de tener una trayectoria libre de incumplimientos.

d. criterio de calidad: (Cumplimiento de especificaciones) Este criterio es de alta importancia, ya que uno de los objetivos primordiales de Multisa es la de comercializar productos de alta calidad, los mismos que deben estar bajo los parámetros establecidos en las leyes vigentes en el país.

e. tiempo de entrega: A fin de cumplir a tiempo la obligación de entregar, el vendedor debe cumplir, conforme a los plazos fijados en las negociaciones, a menos que se haya acordado otra cosa, en algún caso fortuito. Es muy importante resaltar, que la empresa desde el inicio de su relación comercial con sus proveedores, siempre busca el desarrollo de los mismos, por medio de una comunicación clara y directa, teniendo una relación a largo plazo.

3. GARANTÍAS Se tendrán en cuenta el respaldo, el cubrimiento y el tiempo ofrecido al momento de adquirir un bien. Por lo anterior, es muy importante que tanto los proveedores, no se limiten a la venta de su producto, sino que

ofrezcan soporte y acompañamiento durante todo el proceso de compra. De la misma manera, es muy importante tener en cuenta el servicio de entrega de los bienes adquiridos por Multisa, en cuento a su rapidez y envió al lugar definido por la empresa.

4. RECEPCIÓN Y ENTREGA DE BIENES POR PARTE DE PROVEEDORES

La realiza por medio de su bodega general, de la misma manera, es importante tener en cuenta las siguientes indicaciones para que los bienes sean recibidos y tramitados de manera correcta:

a. Solo se recibe mercancía si tiene orden de compra de la empresa, generada únicamente por la Dependencia de Compras y necesario adjuntar el original de la factura y/o remisión.

b. La fecha límite de recepción de mercancía con factura, es hasta el día 25 de cada mes.

c. La empresa se reserva el derecho a no recibir mercancías por parte del proveedor que se encuentren en mal estado o incompletas. En el momento de la entrega la persona que recibe deberá verificar el contenido de las cajas o, en su defecto, deberá especificar, en la remisión o factura, que recibe cajas cerradas sin verificación del contenido.

5. CONDICIÓN DE PAGO Es muy importante tener en cuenta que la empresa pagará a sus proveedores de bienes por medio de la Dirección Financiera en un plazo de 30 días calendario a partir de la fecha de radicación de factura.

6. MODALIDAD DE PAGO El único medio de pago a proveedores, utilizado por la empresa es mediante cheques. De la misma manera, es importante tener en cuenta que no se realizan pagos a terceros diferentes del mismo proveedor.

7. RADICACIÓN DE FACTURAS La radicación de facturas es responsabilidad del proveedor quien debe dirigirse a la ventanilla de cuentas por pagar, teniendo en cuenta las fechas y condiciones establecidas por la empresa. Para este caso, dicha fecha es hasta el día 25 de cada mes en el horario de atención los días lunes de 8:00 AM a 5:00 PM en horario continuo. Las facturas que sean entregadas después del día 24 deberán traer fecha del mes siguiente.

Notas crédito Las notas crédito se deben adjuntar junto con la factura a la cual es aplicable dicho descuento y debe estar denominada expresamente como "NOTA CRÉDITO", cumpliendo los requisitos mínimos establecidos.

8. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Una vez finalizado el plazo contractual, y cumplidas tanto por parte de La Empresa como del Proveedor la totalidad de las obligaciones contractuales, se procederá por parte del Departamento de Compras, en conjunto con el área contratante, evaluar el desempeño de los proveedores sujetos a dicha evaluación. Inicialmente, se evaluará los proveedores que tenga problemas con el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio.

5.5. Valoración de la empresa MULTISA posterior al desarrollo de estrategias financieras.

Las estrategias financieras tendrán un impacto en la administración y resultados de la organización, por ende, una valoración posterior proporcionará el nuevo valor intrínseco de la empresa y demostrará cuán eficaz fue el plan financiero en la solución de los problemas de la empresa. Una vez determinada el plan financiero, se ha modificado tanto el balance general como el de resultados en períodos anuales durante cinco años, a partir del 2014. De esta manera es posible establecer un escenario base con la aplicación de las estrategias financieras a corto y largo plazo.

5.5.1. Análisis de sensibilidad

5.5.1.1. Escenario optimista

a) Escenario Optimista – Estado de Resultados

El escenario optimista para la empresa puede presentarse en el supuesto que las ventas incrementen y los costos y gastos disminuyan previo a la aplicación estrategias financieras o a su vez se disminuya la tasa de descuento (WACC), donde el valor de la empresa crecerá significativamente.

En el caso de la empresa Multisa para determinar la tasa de crecimiento de las ventas para dicho escenario, se tomó como referencia la tasa de crecimiento del país que corresponde a 4,20% a este dato de le añade el 8,98% (Promedio del crecimiento del mercado del sector al por mayor y menor y la tasa promedio del crecimiento histórico de las ventas del 2012 al 2014), lo que nos da como resultado un 13,18% porcentaje que se toma en cuenta para proyectar las ventas suponiendo un escenario optimista, hay que tomar en cuenta que el crecimiento promedio de las ventas del escenario base fue de 9,38% porcentaje que se obtuvo del promedio entre los factores internos(Crecimiento histórico de las ventas del 2011 al 2013) y de factores externos (crecimiento del mercado y tasa de inflación), por tal motivo se estima que las ventas de la empresa tendrán un crecimiento aproximado del 3% gracias a la implementación de varias estrategias financieras como la elaboración de programas de posventa y valor agregado.

Los costos de ventas se reducirán de un 92,31% a un 92% con la implementación de dos estrategias financieras propuestas, como la mejora en la negociación con los proveedores lo que permitirá efectuar cotizaciones previo a la adquisición de las mercaderías por lo menos con dos posibles proveedores también se podrá aprovechar los descuentos y promociones que les otorgan por compras en efectivo, otra estrategia propuesta es la contratación de un analista de costos el cual apoye en la toma de decisiones

a los ejecutivos de compra previo el análisis y revisión de ingresos, gastos y costos de adquisición de las mercaderías.

Los gastos administrativos se proyectan de acuerdo a las estrategias planteadas para incrementar las ventas de la empresa, se incurre un gasto de publicidad y propaganda para la contratación de un analista de costos, también se incurre en un gasto por capacitación al personal del área financiera, gastos que se verán compensados en el aumento de las ventas de la empresa.

Los gastos de ventas se proyectan de acuerdo al crecimiento de las ventas pero aplicando la estrategia de la implementación del modelo de lote optimo estos gastos se verán reflejados en una disminución del 1% ya que dicho modelo ayudara a reducir los gastos por estibaje, material de empaque, combustibles y lubricantes logrando que la empresa tenga una mejor gestión en el manejo y control de sus inventarios.

Tabla 5. 40.

Estado de resultados proyectado- Escenario optimista

MUTLISA					
ESTADO DE RESULTADOS (\$)					
Cuenta	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES	17.179.837,9	19.444.140,5	22.006.878,3	24.071.123,5	28.190.178,2
	5	9	2	1	1
INGRESOS ORDINARIOS	17.179.837,9	19.444.140,5	22.006.878,3	24.907.384,8	28.190.178,2
	5	9	2	8	1
VENTAS	17.179.837,9	19.444.140,5	22.006.878,3	24.907.384,8	28.190.178,2
	5	9	2	8	1
Ventas tarifa 0%	13.572.071,9	15.360.871,0	17.385.433,8	19.676.834,0	22.270.240,7
	8	7	7	6	8
Ventas tarifa 12%	3.607.765,97	4.083.269,52	4.621.444,45	5.230.550,83	5.919.937,42
TOTAL INGRESOS	17.179.837,9	19.444.140,5	22.006.878,3	24.907.384,8	28.190.178,2
	5	9	2	8	1
COSTOS Y GASTOS					
COSTOS	15.805.450,9	17.888.609,3	20.246.328,0	22.914.794,0	25.934.963,9
	1	4	5	9	5
COSTOS OPERACIONALES	15.805.450,9	17.888.609,3	20.246.328,0	22.914.794,0	25.934.963,9
	1	4	5	9	5
COSTO DE VENTAS 11,02%	15.805.450,9	17.888.609,3	20.246.328,0	22.914.794,0	25.934.963,9
	1	4	5	9	5
Costo de ventas	15.805.450,9	17.888.609,3	20.246.328,0	22.914.794,0	25.934.963,9
	1	4	5	9	5
TOTAL COSTOS	15.805.450,9	17.888.609,3	20.246.328,0	22.914.794,0	25.934.963,9
	1	4	5	9	5
UTILIDAD BRUTA	1.374.387,04	1.555.531,25	1.760.550,27	1.992.590,79	2.255.214,26
GASTOS					
GASTOS OPERACIONALES	1.135.918,34	1.215.055,24	1.304.900,04	1.402.077,41	1.512.406,34
GASTOS ADMINISTRATIVOS	633.075,28	666.950,81	707.074,85	749.580,26	799.735,12
Sueldos y salarios	118.926,80	123.826,59	128.928,24	134.240,08	139.770,78
Aporte IESS	15.650,77	16.295,58	16.966,96	17.666,00	18.393,83
Bonificaciones	17.886,59	18.623,52	19.390,81	20.189,71	21.021,52

Continúa →

Décimo tercer sueldo	10.275,28	10.698,62	11.139,40	11.598,34	12.076,20
Décimo cuarto sueldo	7.492,39	7.801,07	8.122,48	8.457,13	8.805,56
Beneficios Sociales	26.056,86	27.130,40	28.248,18	29.412,00	30.623,78
Suministros de oficina	82.119,92	85.593,59	89.214,20	92.987,96	96.921,35
Honorarios profesionales	23.125,90	24.078,68	25.070,72	26.103,64	27.179,11
Servicios Básicos- Telefonía móvil	37.155,33	38.727,00	40.365,15	42.072,59	43.852,27
Mantenimiento	147.169,54	166.566,48	188.519,95	213.366,88	241.488,63
Comunicación y publicidad	10.232,93	10.665,78	11.116,95	11.587,19	12.077,33
Seguridad y vigilancia	6.973,72	7.268,70	7.576,17	7.896,64	8.230,67
Seguros y Reaseguros	3.298,15	3.437,66	3.583,07	3.734,64	3.892,61
Agasajo personal	6.216,66	6.479,63	6.753,72	7.039,40	7.337,16
Medicina	155,53	162,11	168,97	176,12	183,57
Software	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02
Depreciación de Activos	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
Intereses Bancarios	7.790,81	4.167,31	1.992,92		
capacitación personal	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Arriendo	40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96
GASTOS DE VENTAS	502.843,06	548.104,44	597.825,19	652.497,16	712.671,22
Sueldos y Salarios	196.369,95	212.419,68	229.553,29	247.837,89	267.344,53
Aporte IESS	24.516,02	25.562,86	26.654,39	27.792,54	28.979,28
Bonificaciones	28.017,15	29.221,88	30.478,42	31.789,00	33.155,92
Décimo tercer sueldo	16.065,24	16.728,73	17.419,63	18.139,06	18.888,20
Décimo cuarto sueldo	11.725,53	12.216,83	12.728,71	13.262,05	13.817,73
Beneficios Sociales	40.858,30	42.647,89	44.515,87	46.465,66	48.500,86
Combustibles y lubricantes	27.281,22	30.876,89	34.946,46	39.552,41	44.765,41
Fletes y transporte	56.297,29	63.717,28	72.115,21	81.620,00	92.377,52
Estibaje	14.652,06	16.583,20	18.768,86	21.242,60	24.042,37
Material de empaque	55.866,49	63.229,69	71.563,36	80.995,41	91.670,61
Alimentación	29.087,83	32.921,60	37.260,67	42.171,62	47.729,84
Cuentas incobrables	6.985,21	7.314,32	7.658,94	8.019,80	8.397,65
gastos de posventas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL GASTOS	1.135.918,34	1.215.055,24	1.304.900,04	1.402.077,41	1.512.406,34
TOTAL COSTOS Y GASTOS	16.941.369,26	19.103.664,58	21.551.228,09	24.316.871,50	27.447.370,30
UTILIDAD DEL PERIODO	238.468,69	340.476,00	455.650,23	590.513,38	742.807,91
15% Participación trabajadores	35.770,30	51.071,40	68.347,53	88.577,01	111.421,19
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	202.698,39	289.404,60	387.302,69	501.936,37	631.386,73
22% Impuesto Renta	44.593,65	63.669,01	85.206,59	110.426,00	138.905,08
UTILIDAD NETA	158.104,74	225.735,59	302.096,10	391.510,37	492.481,65

b) Escenario optimista- Balance General.

Cuentas por Cobrar

Con la aplicación del scoring de crédito las cuentas por cobrar de Multisa se reducen a un 5% a partir del 2016, porcentaje que ayuda en gran medida a que el ciclo operativo de la empresa se mantenga en 21 días. Como se puede observar en el siguiente cuadro a pesar que las ventas de la empresa incrementan las cuentas por cobrar de la empresa se mantienen en montos aceptables comparándola con las cuentas por cobrar del modelo base lo que demuestra que la estrategia implementada si genera resultados favorables para la gestión con los clientes.

Tabla 5. 41.

Proyección cuentas por cobrar Escenario Optimista

AÑO	VENTAS	CUENTAS PO COBRAR
2014	17.179.837,95	755.013,49
2015	19.444.140,59	854.524,27
2016	22.006.878,32	918.793,04
2017	24.907.384,88	987.895,47
2018	28.190.178,21	1.062.195,08

Inventario de Mercaderías

Con la aplicación del modelo de lote óptimo la empresa podrá lograr una mejor gestión en el manejo y control de sus inventarios, lo que incidirá en la reducción de los costos de venta en relación a las ventas de un 92,31% a un 92% y los gastos de venta se verán reducidos en un 1%.

Tabla 5. 42.

Proyección inventarios Escenario Optimista

AÑO	COSTO DE VENTAS	INVENTARIOS
2014	15.805.450,91	768.650,85
2015	17.888.609,34	908.391,58
2016	20.246.328,05	1.028.117,59
2017	22.914.794,09	1.163.623,48
2018	25.934.963,95	1.316.989,06

Cuentas por Pagar

Con la implementación de las políticas internas de gestión de proveedores la empresa podrá generar una mejor negociación con los mismos lo que le permitirá a Multisa reducir sus costos aprovechando las ofertas y promociones por pago en efectivo. Para proyectar las cuentas por pagar se toma en cuenta el crecimiento de las ventas que corresponde a 13,18%.

Tabla 5. 43.

Proyección de cuentas por pagar- Escenario Optimista

AÑO	COSTO DE VENTAS	CUENTAS PO COBRAR
2014	15.805.450,91	1.146.655,02
2015	17.888.609,34	1.297.784,15
2016	20.246.328,05	1.468.832,11
2017	22.914.794,09	1.662.424,18
2018	25.934.963,95	1.881.531,68

Tabla 5. 44.

Estado de Situación Financiera Proyecto- Escenario Optimista

MULTISA					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (\$)					
CUENTA	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1.868.505,6	2.157.707,4	2.399.382,4	2.670.070,1	2.973.435,6
	2	6	8	8	6
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	291.911,01	334.885,14	384.186,13	440.745,50	505.631,94
Caja	17.987,59	20.558,02	23.495,76	26.853,30	30.690,64
Bancos	273.923,42	314.327,12	360.690,38	413.892,21	474.941,31
EXIGIBLE	807.943,76	914.430,75	987.078,77	1.065.701,2	1.150.814,6
				0	6
CUENTAS POR COBRAR	747.463,36	845.979,03	909.605,11	978.016,51	1.051.573,1
					3
Cientes facturas principal	755.013,49	854.524,27	918.793,04	987.895,47	1.062.195,0
					8
(-)Prov. Cuentas incobrables	(7.550,13)	(8.545,24)	(9.187,93)	(9.878,95)	(10.621,95)
IMPUESTOS CREDIT. TRIBUTARIO	51.861,06	58.696,34	66.432,52	75.188,33	85.098,15
Crédito tributario IVA	51.861,06	58.696,34	66.432,52	75.188,33	85.098,15
IMPUESTO Y CRED. TRIB. I.R.	8.619,35	9.755,38	11.041,14	12.496,36	14.143,38
Retención clientes fuente	8.619,35	9.755,38	11.041,14	12.496,36	14.143,38
REALIZABLE	768.650,85	908.391,58	1.028.117,5	1.163.623,4	1.316.989,0
			9	8	6
Inventario de mercadería	768.650,85	908.391,58	1.028.117,5	1.163.623,4	1.316.989,0
			9	8	6
ACTIVO NO CORRIENTE	284.828,88	282.117,95	428.450,56	392.144,15	335.201,55
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	284.828,88	282.117,95	428.450,56	392.144,15	335.201,55
Terreno	39.734,14	40.330,16	40.935,11	41.549,14	42.172,37
Muebles y enseres	66.837,61	102.489,81	139.721,51	178.602,68	219.206,40
Maquinaria y Equipo	94.490,17	110.981,16	148.212,86	187.094,03	227.697,76
Equipo de computo	30.915,12	47.406,11	64.626,86	82.609,66	101.388,23
Vehículos	323.629,68	323.629,68	497.616,98	497.616,98	497.616,98
(-)Deprec. Activos fijos	(270.777,8	(342.718,9	(462.662,7	(595.328,3	(752.880,2
	3)	7)	6)	4)	0)
TOTAL ACTIVOS	2.153.334,5	2.439.825,4	2.827.833,0	3.062.214,3	3.308.637,2
	0	1	5	4	1
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	1.246.028,0	1.401.251,3	1.576.562,1	1.774.592,7	1.998.321,5
	8	9	9	4	9
OBLIGACIONES COMERCIALES	1.146.655,0	1.297.784,1	1.468.832,1	1.662.424,1	1.881.531,6
	2	5	1	8	8
PROVEEDORES	1.146.655,0	1.297.784,1	1.468.832,1	1.662.424,1	1.881.531,6
	2	5	1	8	8
Proveedores Locales	1.146.655,0	1.297.784,1	1.468.832,1	1.662.424,1	1.881.531,6
	2	5	1	8	8
OBLIGACIONES CON ORGANISMOS DE CONTROL	99.373,06	103.467,23	107.730,08	112.168,56	116.789,91
IESS POR PAGAR	8.833,43	9.197,37	9.576,30	9.970,85	10.381,64
Aporte patronal 12, 15%	4.968,85	5.173,56	5.386,71	5.608,65	5.839,72
Aporte personal 9,35%	3.864,59	4.023,81	4.189,59	4.362,20	4.541,92
REMUNERACIONES POR PAGAR	40.895,10	42.579,98	44.334,27	46.160,84	48.062,67

Continúa →

Sueldos y Salarios por pagar	40.895,10	42.579,98	44.334,27	46.160,84	48.062,67
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	49.644,53	51.689,89	53.819,51	56.036,87	58.345,59
Beneficios sociales por pagar	39.810,68	41.450,88	43.158,65	44.936,79	46.788,19
15% Participación trabajadores	9.833,85	10.239,01	10.660,85	11.100,08	11.557,41
PASIVO NO CORRIENTE	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
PRESTAMOS	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
Préstamos a Largo Plazo	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
Obligaciones a Largo Plazo		-			
TOTAL PASIVOS	1.294.614,0	1.416.290,7	1.577.736,8	1.774.592,7	1.998.321,5
	6	6	7	4	9
PATRIMONIO					
CAPITAL	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capital suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
CAPITALIZACIÓN	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75
Capitalización	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75
RESULTADOS	840.338,68	1.005.152,9	1.231.714,4	1.269.239,8	1.291.933,8
		0	3	5	6
Otras Reservas	109.253,32	167.472,48	278.859,78	181.522,05	51.921,53
Utilidades Acumuladas	497.204,42	497.204,42	497.204,42	497.204,42	497.204,42
Resultados ejercicio 2009					
Utilidad periodo	233.880,94	340.476,00	455.650,23	590.513,38	742.807,91
TOTAL PATRIMONIO	858.720,43	1.023.534,6	1.250.096,1	1.287.621,6	1.310.315,6
		5	8	0	1
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2.153.334,5	2.439.825,4	2.827.833,0	3.062.214,3	3.308.637,2
	0	1	4	4	0

- **DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE**

En el resultado de los flujos de caja libre futuros, podemos observar que los flujos de efectivo para los cinco años de proyección son positivos

Tabla 5. 45.
Capital de trabajo Escenario Optimista

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
Cuentas por cobrar	755.013,49	854.524,27	918.793,04	987.895,47	1.062.195,08
(+) Inventario	768.650,85	908.391,58	1.028.117,59	1.163.623,48	1.316.989,06
(-) Cuentas por pagar	1.146.655,02	1.297.784,15	1.468.832,11	1.662.424,18	1.881.531,68
(=) Capital de trabajo neto	377.009,32	465.131,69	478.078,52	489.094,77	497.652,46
Incremento de capital de trabajo	88.122,37	12.946,83	11.016,25	8.557,69	8.557,69

Cabe aclarar que al 2018 el incremento del capital de trabajo es el mismo que al 2017 ya que este valor se toma como un dato constante para los próximos años en vista que la proyección es para cinco años.

Tabla 5. 46.

Flujo de Caja Libre - Escenario Optimista

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	17.179.837,95	19.444.140,59	22.006.878,32	24.907.384,88	28.190.178,21
(-) Costo de Ventas	15.805.450,91	17.888.609,34	20.246.328,05	22.914.794,09	25.934.963,95
(=)Beneficio Bruto	1.374.387,04	1.555.531,25	1.760.550,27	1.992.590,79	2.255.214,26
(-) Gastos Administrativos	633.075,28	666.950,81	707.074,85	749.580,26	799.735,12
(-) Gasto de Ventas	502.843,06	548.104,44	597.825,19	652.497,16	712.671,22
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	174.681,62	279.143,12	393.785,85	529.365,37	678.768,13
(-) Impuestos	44.593,65	63.669,01	85.206,59	110.426,00	138.905,08
(=) Beneficio después de Impuestos	130.087,97	215.474,11	308.579,25	418.939,37	539.863,05
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	186.084,24	272.639,68	368.450,72	480.087,38	603.902,83
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	88.122,37	12.946,83	11.016,25	8.557,69	8.557,69
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	97.961,87	259.692,85	357.434,46	471.529,69	595.345,15

- VALOR DE LA EMPRESA MULTISA- ESCENARIO OPTIMISTA

Para poder actualizar los flujos de efectivo se utilizara una tasa de descuento diferente, puesto que la estructura patrimonial de la empresa ha sido modificada con la aplicación de las estrategias financieras, el nuevo WACC se calcula con la misma tasa de costo de oportunidad antes establecida en el escenario base que corresponde a 17,68%, lo que cambia es el monto de deuda contraída y el patrimonio de los accionistas, su cómputo a través de la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas

CAA: Capital Aportado por los accionistas

D: Deuda Financiera Contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

WACC: Promedio ponderado del costo de capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

Tabla 5. 47.

Datos cálculo tasa de actualización después de las estrategias financieras

CAA:	El capital aportado por los accionistas representa el 27%	Patrimonio
		127.635,07
D	La deuda financiera contraída representa el 73%	Pasivo
		346.607,35
		Total
		474.242,42
Kd:	11,20% Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento productivo Corporativo aplicable en los bancos del Ecuador.	Ver anexo J-1
T:	33,70%	22% de Impuesto a la Renta +15% Reparto utilidades
Ke	17,68%	Observar el cálculo de tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

- **Cálculo WACC:**

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$$WACC = 0,1768 \frac{0,27}{0,27 + 0,73} + 0,1120(1 - 0,3370) \frac{0,73}{0,27 + 0,73}$$

$$WACC = 0,047736 + 0,05420688$$

$$WACC = 0,1018 \approx 10,18\%$$

- **VALOR RESIDUAL**

Para precisar el valor de la empresa, se considera el valor del negocio en los años posteriores al último período proyectado, expresado en valores presentes, se puede definir como una renta perpetua, con la misma fórmula del modelo de Gordon-Shapiro.

Al calcular el valor residual se ha de estimar la tasa de crecimiento del 4,2% de acuerdo al PIB. Esta forma de cálculo del valor residual consta de dos partes: primero se calcula una renta perpetua utilizando los crecimientos del mercado de la compañía y después se trae ésta a valor presente.

$$VR = \frac{FCFF * (1 + g)}{(WACC - g)(1 + WACC)^n}$$

Dónde:

VR= Valor Residual

FCFF= Flujo de Caja Libre para la empresa en el último año estimado

g= Tasa media de crecimiento para los futuros flujos de n

n= Número de años de duración del proyecto

WACC= Coste de Capital Medio Ponderado

Cálculo:

$$\text{Valor Residual} = \frac{595.345,15 * (1 + 4,2\%)}{(0,1018 - 4,2\%)(1 + 0,1018)^5}$$

$$\text{Valor Residual} = \$ 6.382.335,09$$

Tabla 5. 48.**Descuento de flujo de caja y Valor de la empresa – Escenario Optimista**

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	17.179.837,95	19.444.140,59	22.006.878,32	24.907.384,88	28.190.178,21
(-) Costo de Ventas	15.805.450,91	17.888.609,34	20.246.328,05	22.914.794,09	25.934.963,95
(=) Beneficio Bruto	1.374.387,04	1.555.531,25	1.760.550,27	1.992.590,79	2.255.214,26
(-) Gastos Administrativos	633.075,28	666.950,81	707.074,85	749.580,26	799.735,12
(-) Gasto de Ventas	502.843,06	548.104,44	597.825,19	652.497,16	712.671,22
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	174.681,62	279.143,12	393.785,85	529.365,37	678.768,13
(-) Impuestos	44.593,65	63.669,01	85.206,59	110.426,00	138.905,08
(=) Beneficio después de Impuestos	130.087,97	215.474,11	308.579,25	418.939,37	539.863,05
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	186.084,24	272.639,68	368.450,72	480.087,38	603.902,83
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	88.122,37	12.946,83	11.016,25	8.557,69	8.557,69
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	97.961,87	259.692,85	357.434,46	471.529,69	595.345,15
Flujo De Caja Libre y Valor Residual	97.961,87	259.692,85	357.434,46	471.529,69	6.977.680,24
Flujos de caja actualizados	88.906,89	235.688,48	324.395,47	427.944,46	6.332.707,44
Valor de la empresa Inversión					7.409.642,74 (1.812.047,33)
Valor de la empresa					5.597.595,41

Tras obtener los flujos de caja futuros, y actualizar los valores se resta la inversión que corresponde a todos los activos de la empresa, por lo que al valor actual se le descuenta dicho monto, posteriormente se adiciona el valor residual, y se encuentra el valor de la empresa que es de \$ 5.597.595,41 dólares.

- **VALOR DE LA ACCIÓN**

Se presenta el valor de cada acción, el caso de que Multisa deseara emitir acciones para cotizar en bolsa. Al aplicar el método (descuentos de flujos de caja libre) para la valoración de la empresa Multisa, se considera una buena en relación del valor contable que se calcula al presente que es de \$858.720,43, puesto que a través de la valoración de la empresa con flujos futuros se determina la alta probabilidad de crecimiento siendo así el valor de la empresa de 5.597.595,41. Al emitir 10000 acciones la empresa puede cotizar en la bolsa con un valor económico de \$ 559,76 por cada acción, esto después de la aplicación de las estrategias financieras.

Tabla 5. 49.

Valor de la acción

Valor de la acción	
Número de acciones	10000
Valor Nominal	\$ 1,00
Patrimonio Neto	858.720,43
Valor Contable de la acción	85,87
Valor económico de la acción	559,76

**INDICADORES PARA MEDIR LA CREACIÓN DE VALOR DE MULTISA –
ESCENARIO OPTIMISTA**

TIR

(Hamilton & Pezo, 2005) “Es aquella tasa de actualización máxima que reduce a cero el valor actual neto (VAN) del proyecto. La TIR es la más alta tasa de actualización que se puede exigir al proyecto. Cualquier tasa mayor a

la tasa interna de retorno genera un VAN negativo y en consecuencia el proyecto arroja perdidas. En conclusión, mientras más alta sea la TIR el proyecto presenta mayores posibilidades de éxito.”

Tabla 5. 50.

Cálculo del TIR

Años	Periodos	Inversión	flujo de caja
2013	0	(1.812.047,33)	
2014	1		88.906,89
2015	2		235.688,48
2016	3		324.395,47
2017	4		427.944,46
2018	5		6.332.707,44
		TIR	36%

Al realizar la valoración de la empresa en un escenario optimista se determina un TIR de 36% lo que nos indica que el valor de la empresa es mucho más viable al aplicar las estrategias financieras ya que la tasa es mayor al costo medio ponderado de capital WACC 10,18%.

EVA

(Franklin, 2007) “Es una estimación de la verdadera utilidad económica de un negocio durante el año y se distingue claramente de la utilidad contable. El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que ésta ópera. El EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa, puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.”

Fórmula

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{Afn + CI} - WACC \right) * (Afn + CT)$$

Dónde:

NOPAT= Utilidad operativa neta después de impuestos

WACC=Costo medio ponderado de capital

Afn= Activos fijos netos

CT= Capital de trabajo

CI=Capital invertido

Fórmulas:

$$NOPAT = UO(1 - TC)$$

$$TC = \frac{IMPUESTO A LA RENTA}{UOAI}$$

Dónde:

UO= Utilidad operativa

Tc= Tasa de impuesto

Cálculo

$$TC = \frac{\$ 44.593,65}{\$ 238.468,69}$$

$$TC = 0,19$$

$$NOPAT = \$ 238.468,69(1 - 0,19)$$

$$\mathbf{NOPAT = \$193.875,05}$$

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{CI} - WACC \right) * (Afn + CT)$$

$$EVA = \left(\frac{\$193.875,05}{\$ 377.009,32 + \$ 339.258,65} - 10,64\% \right)$$

$$* (\$ 245.094,73 + \$ 377.009,32)$$

$$EVA =\$ 130.515,07$$

Tabla 5. 51.

Cálculo del EVA

	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD OPERATIVA	238.468,69	340.476,00	455.650,23	590.513,38	742.807,91
IMPUESTO A LA RENTA	44.593,65	63.669,01	85.206,59	110.426,00	138.905,08
CAPITAL DE TRABAJO	377.009,32	465.131,69	478.078,52	489.094,77	497.652,46
Afn	245.094,73	241.787,79	387.515,45	350.595,02	293.029,18
WACC	0,10				
ROIC	0,31	0,39	0,43	0,57	0,76
NOPAT	193.875,05	276.806,99	370.443,64	480.087,38	603.902,83
TC	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
CI	622.104,05	706.919,49	865.593,97	839.689,79	790.681,63
EVA	130.515,07	204.808,74	282.284,73	394.566,75	523.373,59

Como se observa en la tabla el indicador de creación de valor EVA ha ido incrementando año tras año, siendo esto positivo para la empresa ya que atrae nuevos inversionistas y el valor de las acciones aumenta.

5.5.1.2. Escenario pesimista**a) Escenario pesimista- Estado de resultados**

El escenario pesimista para la empresa puede presentarse en el supuesto que las ventas disminuyan y los costos y gastos se mantengan previo a la aplicación estrategias financieras o a su vez se incremente la tasa de descuento (WACC), donde el valor de la empresa disminuiría significativamente.

En el caso de la empresa Multisa para determinar la tasa de crecimiento de las ventas para dicho escenario, se tomó como referencia la tasa del 8,98% (Promedio del crecimiento del mercado del sector al por mayor y menor y la tasa promedio del crecimiento histórico de las ventas del 2012 al 2014), porcentaje que se aplica al suponer que en el peor de los casos no funcione la implementación del programa de posventa y valor agregado.

Los costos de ventas se mantendrán en un 92,31% en relación con las ventas en el caso que la implementación del modelo de lote óptimo no genere un resultado favorable para el manejo y control de los inventarios y a su vez

la contratación de un analista de costos no haya generado impacto en el costo de las mercaderías.

Los gastos administrativos y gastos de venta se mantienen en el supuesto que las estrategias planteadas no sean aplicadas por parte de la empresa o a su vez que las mismas no resulten favorables para la empresa.

Tabla 5. 52.
Estado de Resultados Proyecto- Escenario Pesimista

MULTISA					
ESTADO DE RESULTADOS (\$)					
Cuenta	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
INGRESOS ORDINARIOS	16.603.027,70	18.160.391,69	19.863.836,44	21.727.064,29	23.765.062,92
VENTAS	16.542.310,83	18.027.810,34	19.646.707,71	21.410.982,06	23.333.688,25
Ventas tarifa 0%	13.068.425,55	14.241.970,17	15.520.899,09	16.914.675,83	18.433.613,72
Ventas tarifa 12%	3.473.885,27	3.785.840,17	4.125.808,62	4.496.306,23	4.900.074,53
TOTAL INGRESOS	16.542.310,83	18.027.810,34	19.646.707,71	21.410.982,06	23.333.688,25
COSTOS Y GASTOS					
COSTOS	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
COSTOS OPERACIONALES	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
COSTO DE VENTAS 11,02%	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
Costo de ventas	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
TOTAL COSTOS	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
UTILIDAD BRUTA	1.272.103,70	1.386.338,62	1.510.831,82	1.646.504,52	1.794.360,63
GASTOS					
GASTOS OPERACIONALES	1.122.293,43	1.181.000,64	1.246.741,74	1.315.581,88	1.392.699,65
GASTOS ADMINISTRATIVOS	626.768,96	653.971,04	686.007,77	718.777,68	757.279,33
Sueldos y salarios	118.926,80	123.826,59	128.928,24	134.240,08	139.770,78
Aporte IESS	15.650,77	16.295,58	16.966,96	17.666,00	18.393,83
Bonificaciones	17.886,59	18.623,52	19.390,81	20.189,71	21.021,52
Décimo tercer sueldo	10.275,28	10.698,62	11.139,40	11.598,34	12.076,20
Décimo cuarto sueldo	7.492,39	7.801,07	8.122,48	8.457,13	8.805,56
Beneficios Sociales	26.056,86	27.130,40	28.248,18	29.412,00	30.623,78
Suministros de oficina	82.119,92	85.593,59	89.214,20	92.987,96	96.921,35
Honorarios profesionales	23.125,90	24.078,68	25.070,72	26.103,64	27.179,11
Servicios Básicos- Telefonía móvil	37.155,33	38.727,00	40.365,15	42.072,59	43.852,27
Mantenimiento	141.708,22	154.433,62	168.301,76	183.415,25	199.885,94
Comunicación y publicidad	10.187,93	10.618,88	11.068,06	11.536,24	12.024,22
Seguridad y vigilancia	6.973,72	7.268,70	7.576,17	7.896,64	8.230,67
Seguros y Reaseguros	3.298,15	3.437,66	3.583,07	3.734,64	3.892,61
Agasajo personal	6.216,66	6.479,63	6.753,72	7.039,40	7.337,16
Medicina	155,53	162,11	168,97	176,12	183,57
Software	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02
Depreciación de Activos	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
Intereses Bancarios	7.790,81	4.167,31	1.992,92		
Capacitación personal					
Arriendo	40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96
GASTOS DE VENTAS	495.524,47	527.029,60	560.733,97	596.804,20	635.420,32
Sueldos y Salarios	190.969,95	201.110,46	211.789,42	223.035,44	234.878,62
Aporte IESS	24.516,02	25.562,86	26.654,39	27.792,54	28.979,28

Continúa →

Bonificaciones	28.017,15	29.221,88	30.478,42	31.789,00	33.155,92
Décimo tercer sueldo	16.065,24	16.728,73	17.419,63	18.139,06	18.888,20
Décimo cuarto sueldo	11.725,53	12.216,83	12.728,71	13.262,05	13.817,73
Beneficios Sociales	40.858,30	42.647,89	44.515,87	46.465,66	48.500,86
Combustibles y lubricantes	26.268,84	28.627,79	31.198,56	34.000,19	37.053,41
Fletes y transporte	54.208,16	59.076,05	64.381,08	70.162,50	76.463,09
Estibaje	14.108,33	15.375,26	16.755,96	18.260,64	19.900,45
Material de empaque	53.793,33	58.623,98	63.888,41	69.625,59	75.877,97
Alimentación	28.008,40	30.523,56	33.264,58	36.251,73	39.507,14
Cuentas incobrables	6.985,21	7.314,32	7.658,94	8.019,80	8.397,65
gastos de posventas					
TOTAL GASTOS	1.122.293,43	1.181.000,64	1.246.741,74	1.315.581,88	1.392.699,65
TOTAL COSTOS Y GASTOS	16.392.500,56	17.822.472,36	19.382.617,63	21.080.059,42	22.932.027,27
UTILIDAD DEL PERIODO	149.810,27	205.337,98	264.090,08	330.922,64	401.660,98
15% Participación trabajadores	22.471,54	30.800,70	39.613,51	49.638,40	60.249,15
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	127.338,73	174.537,28	224.476,57	281.284,24	341.411,83
22% Impuesto Renta	28.014,52	38.398,20	49.384,85	61.882,53	75.110,60
UTILIDAD NETA	99.324,21	136.139,08	175.091,72	219.401,71	266.301,23

b) Escenario pesimista- Balance General.

Cuentas por Cobrar

En el supuesto que la aplicación del scoring de crédito no genere ningún impacto en las cuentas por cobrar de la empresa el porcentaje que se utilizara para la proyección de las cuentas por cobrar será el mismo utilizado para las ventas que corresponde a 8,98%.

Tabla 5. 53.

Proyección cuentas por cobrar Escenario Pesimista

AÑO	VENTAS	CUENTAS PO COBRAR
2014	16.542.310,83	726.995,67
2015	18.027.810,34	792.279,89
2016	19.646.707,71	863.426,62
2017	21.410.982,06	940.962,33
2018	23.333.688,25	1.025.460,75

Inventario de Mercaderías

Si con la aplicación del modelo de lote optimo la empresa no logra una mejorar gestión en el manejo y control de sus inventarios el porcentaje que se utilizara para la proyección de esta cuenta será de 15,04% que corresponde al crecimiento de las ventas y al porcentaje de salvaguarda a los productos

importados de primera necesidad, esto incidirá que el costo de ventas se mantenga en el 92,31% en relación a las ventas.

Tabla 5. 54.

Proyección inventarios Escenario Pesimista

AÑO	COSTO DE VENTAS	INVENTARIOS
2014	15.270.207,13	748.228,07
2015	16.641.471,73	860.761,58
2016	18.135.875,89	990.220,12
2017	19.764.477,54	1.139.149,2
2018	21.539.327,62	1.310.477,27

Cuentas por Pagar

Si la implementación de las políticas internas de gestión de proveedores no genere una mejor negociación con los proveedores, para la proyección de esta cuenta se toma en consideración un plazo promedio de pago de 30 días.

Tabla 5. 55

Proyección de cuentas por pagar- Escenario Pesimista

AÑO	COSTO DE VENTAS	CUENTAS POR PAGAR
2014	15.270.207,13	1.272.517,26
2015	16.641.471,73	1.386.789,31
2016	18.135.875,89	1.511.322,99
2017	19.764.477,54	1.647.039,80
2018	21.539.327,62	1.794.943,97

Tabla 5. 56.

Estado de Situación Financiera Proyecto- Escenario Pesimista

MULTISA					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (\$)					
CUENTA	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1.809.022,44	2.022.947,74	2.263.569,88	2.534.384,48	2.839.363,21
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	282.298,24	313.193,38	347.471,07	385.501,79	427.696,61
Caja	17.326,57	19.074,82	20.999,47	23.118,32	25.450,95
Bancos	264.971,67	294.118,56	326.471,60	362.383,48	402.245,66
EXIGIBLE	778.496,13	848.992,78	925.878,69	1.009.733,46	1.101.189,33
CUENTAS POR COBRAR	719.725,72	784.357,09	854.792,35	931.552,71	1.015.206,14
Cientes facturas principal	726.995,67	792.279,89	863.426,62	940.962,33	1.025.460,75
(-)Prov. Cuentas incobrables	(7.269,96)	(7.922,80)	(8.634,27)	(9.409,62)	(10.254,61)
IMPUESTOS CREDIT. TRIBUTARIO	50.394,76	55.424,16	60.955,49	67.038,85	73.729,32
Crédito tributario IVA	50.394,76	55.424,16	60.955,49	67.038,85	73.729,32

Continúa →

IMPUESTO Y CRED. TRIB. I.R.	8.375,65	9.211,54	10.130,85	11.141,91	12.253,87
Retención clientes fuente REALIZABLE	8.375,65	9.211,54	10.130,85	11.141,91	12.253,87
Inventario de mercadería ACTIVO NO CORRIENTE	748.228,07	860.761,58	990.220,12	1.139.149,22	1.310.477,27
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	748.228,07	860.761,58	990.220,12	1.139.149,22	1.310.477,27
Terreno	39.734,14	40.330,16	40.935,11	41.549,14	42.172,37
Muebles y enseres	66.837,61	102.489,81	139.721,51	178.602,68	219.206,40
Maquinaria y Equipo	94.490,17	110.981,16	148.212,86	187.094,03	227.697,76
Equipo de computo	30.915,12	47.406,11	64.626,86	82.609,66	101.388,23
Vehículos	323.629,68	323.629,68	497.616,98	497.616,98	497.616,98
(-)Deprec. Activos fijos	(270.777,83)	(342.718,97)	(462.662,76)	(595.328,34)	(752.880,20)
TOTAL ACTIVOS PASIVO	2.093.851,32	2.305.065,69	2.692.020,44	2.926.528,63	3.174.564,76
PASIVO CORRIENTE	1.371.890,32	1.490.256,54	1.619.053,07	1.759.208,36	1.911.733,87
OBLIGACIONES COMERCIALES	1.272.517,26	1.386.789,31	1.511.322,99	1.647.039,80	1.794.943,97
PROVEEDORES	1.272.517,26	1.386.789,31	1.511.322,99	1.647.039,80	1.794.943,97
Proveedores Locales	1.272.517,26	1.386.789,31	1.511.322,99	1.647.039,80	1.794.943,97
OBLIGACIONES CON ORGANISMOS DE CONTROL	99.373,06	103.467,23	107.730,08	112.168,56	116.789,91
IESS POR PAGAR	8.833,43	9.197,37	9.576,30	9.970,85	10.381,64
Aporte patronal 12, 15%	4.968,85	5.173,56	5.386,71	5.608,65	5.839,72
Aporte personal 9,35%	3.864,59	4.023,81	4.189,59	4.362,20	4.541,92
REMUNERACIONES POR PAGAR	40.895,10	42.579,98	44.334,27	46.160,84	48.062,67
Sueldos y Salarios por pagar	40.895,10	42.579,98	44.334,27	46.160,84	48.062,67
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	49.644,53	51.689,89	53.819,51	56.036,87	58.345,59
Beneficios sociales por pagar	39.810,68	41.450,88	43.158,65	44.936,79	46.788,19
15% Participación trabajadores	9.833,85	10.239,01	10.660,85	11.100,08	11.557,41
PASIVO NO CORRIENTE	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
PRESTAMOS	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
Préstamos a Largo Plazo	48.585,98	15.039,37	1.174,68	-	-
Obligaciones a Largo Plazo	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS PATRIMONIO	1.420.476,30	1.505.295,91	1.620.227,75	1.759.208,36	1.911.733,87
CAPITAL	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capital suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
CAPITALIZACIÓN	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75
Capitalización	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75	8.381,75
RESULTADOS	654.993,27	781.388,03	1.053.410,94	1.148.938,52	1.244.449,14
Otras Reservas	12.566,33	78.845,63	292.116,44	320.811,46	345.583,74
Utilidades Acumuladas	497.204,42	497.204,42	497.204,42	497.204,42	497.204,42
Resultados ejercicio 2009	-	-	-	-	-
Utilidad periodo	145.222,52	205.337,98	264.090,08	330.922,64	401.660,98
TOTAL PATRIMONIO	673.375,02	799.769,78	1.071.792,69	1.167.320,27	1.262.830,89
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2.093.851,32	2.305.065,69	2.692.020,44	2.926.528,63	3.174.564,76

• DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

En el resultado de los flujos de caja libre futuros, podemos observar que los flujos de efectivo para los cinco años de proyección son positivos a pesar de un escenario pesimista.

Tabla 5. 57.

Capital de trabajo Escenario Pesimista

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
cuentas por cobrar	726.995,67	792.279,89	863.426,62	940.962,33	1.025.460,75
(+) inventario	748.228,07	860.761,58	990.220,12	1.139.149,22	1.310.477,27
(-) cuentas por pagar	1.272.517,26	1.386.789,31	1.511.322,99	1.647.039,80	1.794.943,97
(=) capital de trabajo neto	202.706,49	266.252,15	342.323,75	433.071,76	540.994,05
incremento de capital de trabajo	63.545,66	76.071,59	90.748,01	107.922,29	107.922,29

Cabe aclarar que al 2018 el incremento del capital de trabajo es el mismo que al 2017 ya que este valor se toma como un dato constante para los próximos años en vista que la proyección es para cinco años.

Tabla 5. 58.

Flujo de Caja Libre - Escenario Pesimista

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	16.542.310,83	18.027.810,34	19.646.707,71	21.410.982,06	23.333.688,25
(-) Costo de Ventas	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
(=) Beneficio Bruto	1.272.103,70	1.386.338,62	1.510.831,82	1.646.504,52	1.794.360,63
(-) Gastos Administrativos	626.768,96	653.971,04	686.007,77	718.777,68	757.279,33
(-) Gasto de Ventas	495.524,47	527.029,60	560.733,97	596.804,20	635.420,32
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	86.023,20	144.005,09	202.225,70	269.774,64	337.621,20
(-) Impuestos	28.014,52	38.398,20	49.384,85	61.882,53	75.110,60
(=) Beneficio después de Impuestos	58.008,68	105.606,89	152.840,86	207.892,10	262.510,60
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	114.004,94	162.772,46	212.712,32	269.040,11	326.550,38
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	63.545,66	76.071,59	90.748,01	107.922,29	107.922,29
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	50.459,27	86.700,87	121.964,30	161.117,82	218.628,09

- VALOR DE LA EMPRESA MULTISA- ESCENARIO PESIMISTA**

Para poder actualizar los flujos de efectivo se utilizara una tasa de descuento diferente, puesto que la estructura patrimonial de la empresa ha sido modificada con la aplicación de las estrategias financieras, el nuevo WACC se calcula con la misma tasa de costo de oportunidad antes establecidos en el escenario base que corresponde a 17,68%, lo que cambia

es el monto de deuda contraída y el patrimonio de los accionistas, su cómputo a través de la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas

CAA: Capital Aportado por los accionistas

D: Deuda Financiera Contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

WACC: Promedio ponderado del costo de capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

Tabla 5. 59.

Datos cálculo tasa de actualización después de las estrategias financieras

CAA:	El capital aportado por los accionistas representa el 8%	Patrimonio
		30.948,08
D	La deuda financiera contraída representa el 92%	Pasivo
		346.607,35
		Total
		377.555,43
Kd:	11,20% Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento productivo Corporativo aplicable en los bancos del Ecuador.	Ver anexo (J-1)
T:	33,70%	22% de Impuesto a la Renta +15% Reparto utilidades
Ke	17,68%	Observar el cálculo de tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

Cálculo WACC:

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$$WACC = 0,1768 \frac{0,08}{0,08 + 0,92} + 0,1120(1 - 0,3370) \frac{0,92}{0,08 + 0,92}$$

$$WACC = 0,014144 + 0,06831552$$

$$WACC = 0,0827 \approx 8,27\%$$

- **VALOR RESIDUAL**

Para precisar el valor de la empresa, se considera el valor del negocio en los años posteriores al último período proyectado, expresado en valores presentes, se puede definir como una renta perpetua, con la misma fórmula del modelo de Gordon-Shapiro.

Al calcular el valor residual se ha de estimar la tasa de crecimiento del 4,2% de acuerdo al PIB. Esta forma de cálculo del valor residual consta de dos partes: primero se calcula una renta perpetua utilizando los crecimientos del mercado de la compañía y después se trae ésta a valor presente.

$$VR = \frac{FCFF * (1 + g)}{(WACC - g)(1 + WACC)^n}$$

Dónde:

VR= Valor Residual

FCFF= Flujo de Caja Libre para la empresa en el último año estimado

g= Tasa media de crecimiento para los futuros flujos de n

n= Número de años de duración del proyecto

WACC= Coste de Capital Medio Ponderado

Cálculo:

$$\text{Valor Residual} = \frac{218.628,09 * (1 + 4,2\%)}{(0,0827 - 4,2\%)(1 + 0,0827)^5}$$

$$\text{Valor Residual} = \$ 3.766.613,91$$

Tabla 5. 60.

Descuento de flujo de caja y Valor de la empresa – Escenario Pesimista

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	16.542.310,83	18.027.810,34	19.646.707,71	21.410.982,06	23.333.688,25
(-) Costo de Ventas	15.270.207,13	16.641.471,73	18.135.875,89	19.764.477,54	21.539.327,62
(=)Beneficio Bruto	1.272.103,70	1.386.338,62	1.510.831,82	1.646.504,52	1.794.360,63
(-) Gastos Administrativos	626.768,96	653.971,04	686.007,77	718.777,68	757.279,33
(-) Gasto de Ventas	495.524,47	527.029,60	560.733,97	596.804,20	635.420,32
(-) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(-) Gastos Interés	7.790,81	4.167,31	1.992,92	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(=) Beneficio Antes de Impuestos	86.023,20	144.005,09	202.225,70	269.774,64	337.621,20
(-) Impuestos	28.014,52	38.398,20	49.384,85	61.882,53	75.110,60
(=) Beneficio después de Impuestos	58.008,68	105.606,89	152.840,86	207.892,10	262.510,60
(+) Gasto Depreciación	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78
(=) Flujo de Caja Bruto	114.004,94	162.772,46	212.712,32	269.040,11	326.550,38
(-) Inversión del Fondo de Maniobra	63.545,66	76.071,59	90.748,01	107.922,29	107.922,29
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	50.459,27	86.700,87	121.964,30	161.117,82	218.628,09
Flujo De Caja Libre y Valor Residual	50.459,27	86.700,87	121.964,30	161.117,82	3.985.242,00
Flujos de caja actualizados	46.606,78	80.081,38	112.652,50	148.816,69	3.680.974,20
Valor de la empresa					4.069.131,55
Inversión					(1.812.047,33)
Valor de la empresa					2.257.084,22

Tras obtener los flujos de caja futuros, y actualizar los valores se resta la inversión que corresponde a todos los activos de la empresa, por lo que al valor actual se le descuenta dicho monto, posteriormente se adiciona el valor residual, y se encuentra el valor de la empresa que es de \$ 2.257.084,22 dólares, en un escenario pesimista.

- **VALOR DE LA ACCIÓN**

Se presenta el valor de cada acción, el caso de que Multisa deseara emitir acciones para cotizar en bolsa. Al aplicar el método (descuentos de flujos de caja libre) para la valoración de la empresa Multisa, se considera una buena en relación del valor contable que se calcula al presente que es de \$673.375,02, puesto que a través de la valoración de la empresa con flujos futuros se determina la alta probabilidad de crecimiento siendo así el valor de la empresa de 2.257.084,22. Al emitir 10000 acciones la empresa puede

cotizar en la bolsa con un valor económico de \$225,71 por cada acción, esto después de presentar un escenario pesimista.

Tabla 5. 61.

Valor de la acción

Valor de la acción	
Número de acciones	10000
Valor Nominal	\$ 1,00
Patrimonio Neto 2018	673.375,02
Valor Contable de la acción	67,34
Valor económico de la acción	225,71

INDICADORES PARA MEDIR LA CREACIÓN DE VALOR DE MULTISA – ESCENARIO OPTIMISTA

TIR

(Hamilton & Pezo, 2005) “Es aquella tasa de actualización máxima que reduce a cero el valor actual neto (VAN) del proyecto. La TIR es la más alta tasa de actualización que se puede exigir al proyecto. Cualquier tasa mayor a la tasa interna de retorno genera un VAN negativo y en consecuencia el proyecto arroja pérdidas. En conclusión, mientras más alta sea la TIR el proyecto presenta mayores posibilidades de éxito.”

Tabla 5. 62.

Cálculo del TIR

Años	Periodos	Inversión	flujo de caja
2013	0	(1.812.047,33)	
2014	1		46.606,78
2015	2		80.081,38
2016	3		112.652,50
2017	4		148.816,69
2018	5		3.680.974,20
		TIR	19%

Al realizar la valoración de la empresa en un escenario pesimista se determina un TIR de 19% lo que nos indica que el valor de la empresa es

menos viable sin embargo la tasa es mayor al costo medio ponderado de capital WACC 8,27%, lo que resulta favorable.

EVA

(Franklin, 2007) “Es una estimación de la verdadera utilidad económica de un negocio durante el año y se distingue claramente de la utilidad contable. El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que ésta ópera. El EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa, puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.”

Fórmula

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{Afn + CI} - WACC \right) * (Afn + CT)$$

Dónde:

NOPAT= Utilidad operativa neta después de impuestos

WACC=Costo medio ponderado de capital

Afn= Activos fijos netos

CT= Capital de trabajo

CI=Capital invertido

Fórmulas:

$$NOPAT = UO(1 - TC)$$

$$TC = \frac{IMPUESTO A LA RENTA}{UOAI}$$

Dónde:

UO= Utilidad operativa

Tc= Tasa de impuesto

Cálculo

$$TC = \frac{\$ 28.014,52}{\$ 149.810,27}$$

$$TC = 0,19$$

$$NOPAT = \$ 149.810,27(1 - 0,19)$$

$$NOPAT = \$121.795,75$$

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{CI} - WACC \right) * (Afn + CT)$$

$$EVA = \left(\frac{\$121.795,75}{\$ 245.094,73 + \$ 202.706,49} - 10,09\% \right)$$

$$* (\$ 245.094,73 + \$ 202.706,49)$$

$$EVA = \$ 84.780,69$$

Tabla 5. 63.

Cálculo del EVA

	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD OPERATIVA	149.810,27	205.337,98	264.090,08	330.922,64	401.660,98
IMPUESTO A LA RENTA	28.014,52	38.398,20	49.384,85	61.882,53	75.110,60
CAPITAL DE TRABAJO	202.706,49	266.252,15	342.323,75	433.071,76	540.994,05
Afn	245.094,73	241.787,79	387.515,45	350.595,02	293.029,18
WACC	8,27%				
ROIC	27%	33%	29%	34%	39%
NOPAT	121.795,75	166.939,77	214.705,24	269.040,11	326.550,38
TC	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
CI	447.801,22	508.039,95	729.839,20	783.666,78	834.023,22
EVA	84.780,69	124.945,40	154.377,03	204.262,54	257.610,36

Como se observa en la tabla el indicador de creación de valor EVA ha ido incrementando año tras año, siendo esto positivo para la empresa ya que atrae nuevos inversionistas y el valor de las acciones aumenta.

Tabla 5. 64.

Crecimiento de los rubros ventas, gastos y utilidad

	VENTAS	COSTOS	GASTOS	UTILIDAD
ESCENARIO BASE	\$ 16.603.027,70	\$ 15.326.254,87	\$ 1.123.460,97	0,61%
ESCENARIO OPTIMISTA	17.179.837,95	15.805.450,91	1.135.918,34	0,92%
ESCENARIO PESIMISTA	16.542.310,83	15.270.207,13	1.122.293,43	0,60%

Se puede observar que tras la aplicación de los diferentes escenarios la utilidad de la empresa en relación a sus ventas varía de manera significativa al aplicar un escenario optimista porcentaje que asciende a un 0,92%, mientras que en el supuesto que estas estrategias no le favorezcan a la empresa la utilidad varía en un 0,60% en relación a las ventas, porcentajes que son representativos en relación con las grandes cifras que la empresa maneja.

PONDERACIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA MULTISA

Después de haber analizado cada uno de los escenarios y tomando en cuenta que la empresa Multisa por estar ubicada en una zona comercial y el sector económico al que pertenece se encuentra en constante crecimiento, debido a su gran participación en el desarrollo de la economía, se ha determinado que las probabilidades de ocurrencia para cada escenario es de la siguiente manera el 50% para el escenario base, el escenario optimista tendrá una ponderación del 15% y el escenario pesimista tendrá una ponderación del 35% ya que el sector está en constante desarrollo, por el cambio de políticas económicas, mismas que pueden afectar notablemente en el crecimiento y valor de la empresa.

Tabla 5. 65.

Ponderación del Valor de la Empresa Multisa

ESCENARIO	VALOR DE LA EMPRESA	PONDERACION	VALOR PONDERADO
Base	2.536.941,36	50%	1.268.470,68
Optimista	5.597.595,41	15%	839.639,31
Pesimista	2.257.084,22	35%	789.979,48
TOTAL PONDERADO			\$ 2.898.089,47

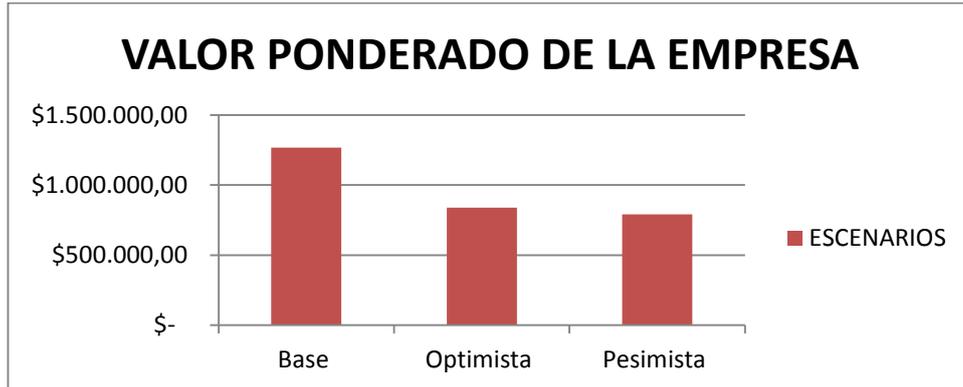


Gráfico 5. 2. Ponderación del Valor de la Empresa Multisa

Como se puede evidenciar en el presente gráfico el valor ponderado de la empresa Multisa para los 5 años proyectados es de \$ 2.898.089,47 siendo una cifra mayor del valor de la empresa sin aplicar las estrategias financieras que es de \$ 2.536.941,36 concurriendo algo positivo para la empresa ya que la propuesta de estrategias financieras contribuyen al crecimiento y desarrollo de Multisa, mismos que se reflejan en su valor.

Verificación de la Hipótesis

H1: La valoración de empresas en MULTISA y el diseño del Plan Financiero mejorarán la rentabilidad de la empresa.

Ho: La valoración de empresas en MULTISA y el diseño del Plan Financiero no mejorarán la rentabilidad de la empresa.

Una vez realizado la valoración y plan financiero de la empresa Multisa al 31 de diciembre del 2013 se pudo obtener los siguientes resultados:

Tabla 5. 66.

Verificación de la Hipótesis

	ESCENARIO BASE	ESCENARIO OPTIMISTA
Valor Contable de la acción	77,21	85,87
Valor económico de la acción	253,69	559,76

Como se puede evidenciar el valor económico de la acción previo a las estrategias fue de \$253,69 una vez aplicadas las estrategias éste, ascendió a

\$559,76 si a estos resultados favorables se les adiciona las mejoras en los indicadores financieros de rentabilidad, podemos deducir que antes de la valoración y aplicación del plan financiero era de 0,27% esta ascendió a un 1% después de la aplicación de estrategias financieras, por lo tanto se establece que la optimización que ofrece el plan financiero a la rentabilidad de Multisa, queda demostrado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La empresa “MULTISA” se creó en la ciudad de Latacunga, con la finalidad de distribuir y comercializar productos de consumo masivo. Sin embargo, actualmente enfrenta una problemática financiera, debido a que no posee niveles de rentabilidad aceptables a pesar de la expansión constante de sus ventas, así como los medios necesarios para un control, utilización adecuada de recursos que permita evaluar los costos, gastos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.
- A través de la fundamentación teórica empleada en cada uno de los términos, técnicas y herramientas de la presente investigación, se ha permitido determinar la valoración de la empresa mediante el método de flujo de caja descontado, así como también el desarrollo de un plan financiero con estrategias que permitan mejorar la rentabilidad, dicha información ha servido como base para el entendimiento, facilidad y formulación de mencionado proyecto.
- Multisa se desempeña en un ambiente altamente competitivo, donde cada empresa busca liderar el mercado local empleando estrategias innovadoras que acaparen la atención de nuevos clientes. Supermercados AKI, Santa María y las tiendas de barrio constituyen la principal competencia para Multisa, por ser empresas consolidadas y tradicionalmente conocidas por los consumidores, por su parte la empresa ha tenido que ofertar productos de calidad adquiridos a

proveedores que abastecen a la empresa varios años atrás y que se han conservado a lo largo del tiempo, el precio de los productos por otra parte ha sido fundamental en las ventas de la empresa ya que los mismos son ofertados a precios sumamente competitivos con un mínimo en margen de utilidad para la empresa, permitido fidelizar a los clientes y expandir sus ventas, sin embargo la rentabilidad de la empresa durante los últimos años ha sido baja en relación con los altos volúmenes de ventas que la empresa maneja, esto debido a los altos costos y gastos provocados por deficiencias en controles de procesos y la falta de un esquema empresarial sólido. Ante estos puntos el principal problema es la carencia de una valoración a la empresa y un Plan Financiero, que permita definir el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos.

- Para valorar a la empresa Multisa, la metodología que se consideró la más idónea es el Descuento de Flujos de Caja Libres, ya que permite valorar a la empresa en su conjunto de acuerdo con expectativas futuras, logrando obtener su valor intrínseco además de reflejar los fondos que la empresa puede generar para cumplir con sus obligaciones, tomando en cuenta que Multisa lleva varios años en el mercado y planea continuar expandiéndose en su actividad, producto de la aplicación de este método, se puede decir que al 2014 la empresa, vista como una unidad económica generadora de fondos y recursos futuros, tiene un valor aproximado de \$ 2.536.941,36 el cual implica que si en esa fecha inversores extranjeros o potenciales compradores desearan adquirir los derechos sobre la empresa deberán pagar como mínimo dicha cantidad a sus propietarios.
- La tasa de actualización que se aplicó para descontar los flujos de caja libre, es el Coste Medio Ponderado del Capital (WACC), para su cálculo se empleó variables como la tasa de costo de oportunidad de los accionistas, cuyo cómputo se efectuó mediante una modificación del método CAMP, con la finalidad de encontrar el riesgo de la industria

para una empresa que no cotiza en bolsa. El coste medio ponderado de capital previo a las estrategias fue de 10,16% mientras que tras la aplicación de las estrategias se obtuvo un resultado del 10,18% debido al cambio en la estructura de capital.

- Para la estimación del valor residual, se ha optado por utilizar el modelo de valoración a perpetuidad, aplicando una tasa de crecimiento de los flujos de efectivo de 4,2%, es decir que se mantiene como supuesto que los flujos de Multisa desde el año 2018 van a variar en este porcentaje en relación con el crecimiento de la economía del Ecuador, aplicando este valor a nuestro modelo de perpetuidad, podemos obtener un valor residual antes de aplicar las estrategias de \$3'678.560,31 mientras que el valor posterior a las estrategias es de \$6.382.335,09.
- El valor de la empresa Multisa una vez aplicada las estrategias financieras a corto y largo plazo difiere positivamente del valor obtenido previo a su aplicación, se mejoran notablemente los indicadores de liquidez, los indicadores de actividad, mientras que los indicadores de rentabilidad mejoraron en un 100% notando favorables cambios para la empresa, el Margen de Utilidad neta sobre las ventas incrementa de 0,62% a 1%, esto se logró gracias a la aplicación de estrategias financieras en el manejo de inventarios, así como también la implementación de políticas de negociación con los proveedores, con la finalidad de reducir un 0,31% los costos de venta de la empresa
- La ponderación del valor de la empresa es de \$ 2.898.089,47 cabe resaltar que esta cifra resulta notablemente mayor al valor de la empresa sin la aplicación de estrategias que es de \$2.536.941,36. El valor económico de la acción previo a las estrategias fue de \$253,69 una vez aplicadas las estrategias éste, ascendió a \$559,76 si a estos resultados favorables se les adiciona las mejoras en los indicadores

financieros, se establece que la optimización que ofrece la planificación financiera a la rentabilidad de Multisa, queda demostrado.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda evaluar la posibilidad de rediseñar la estructura organizacional de la empresa, tomando en consideración la asignación de funciones de acuerdo a la experiencia y perfil profesional de los colaboradores, con el fin de desarrollar las actividades empresariales de manera productiva.
- La gerencia administrativa, debe crear la unidad de planeación financiera, con el fin de desarrollar planes tácticos y operativos acorde con las necesidades de la empresa y para el cumplimiento de las estrategias y objetivos financieros.
- La gerencia de Multisa debe dar importancia, como factor clave a las estrategias financieras en el campo de la toma de decisiones a fin de que mediante estas, se pueda obtener éxito en la gestión empresarial, conociendo el entorno y vinculando a éste con los recursos y las capacidades de la organización.
- Efectuar un continuo y permanentemente control, monitoreo y retroalimentación del modelo de gestión estratégica, ya que esto sin duda recaerá en el objetivo de incrementar su rentabilidad e incentivar su participación en el mercado.
- La gerencia administrativa puede aplicar los supuestos utilizados para efectuar las proyecciones financieras de la empresa, y aplicarlos como herramientas de planeación.
- Se recomienda la adquisición de un módulo de análisis financiero, mismo que será utilizado por la unidad de planeación financiera, para

el análisis, manejo y toma de decisiones de inversión y financiamiento de Multisa.

- Realizar periódicamente capacitaciones al personal administrativo y financiero de la empresa, con el fin de que puedan ser actualizados de las nuevas reformas y mejorar su desempeño dentro de las funciones asignadas.
- Se recomienda realizar La valoración de Multisa por el método de flujo de caja descontado puesto que este permite a los socios tener una base de respaldo para demostrar su situación financiera para la posible adquisición de préstamos o adhesión de nuevos socios, definiendo sus niveles de rentabilidad y capacidad para crear valor en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adalberto, C. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hil.
- Burbano Ruiz, J. (2006). *Enfoque de gestión, planeación y control de*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Caballar Mellado, V. (1998). *Metodos de Valoracion de Empresas*. España: Piramide.
- Certo, S. (2002). *Administración moderna*. Prentice- Hall: México D.F.
- Fernández Hidalgo, D. (2013). *Diseño de un modelo de Scoring de crédito para la cooperatca de ahorro y crédito Pujilí Ltda. ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi*. Latacunga: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Freire Yanca, M. (2011). *Creación de un Scoring de crédito para la cooperatca de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda. oficina matriz del cantón San Miguel, provincia de Bolívar*. Quito, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Garcia Fronti, J., & Rodriguez, M. (2006). *Acciones y Bonos*. Omicron: IN CASPARRI, M. T., BERNARDELLO, A. & TAPIA, G. (Eds.).
- Hamilton, M. W., & Pezo, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá, Colombia: Quebecor World.
- Martinez, H. (2012). *Indicadores finacieros y su interpretacion*.
- Martinez, T. (2014). Ranking: estas son las más prestigiosas en su especialidad. *Empresarial*.
- Muñiz Gonzalez, L. (2009). *CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Ochoa Setzer, G. (2002). *Administración Financiera*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Ortega Castro, A. (2014). *Planeación financiera estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Mexico: McGraw- Hill/ Interamericana Editores s.a.
- Ortiz Gómez, L. A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. McGraw Hill Interamericana S.A. .
- Perdomo Moreno, A. (2000). *Planeación Financiera*. Mexico: Editorial PEMA.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deustro.
- McCorkell, P. (1999). *El consumidor y el Credit Scoring*.
- Reinoso, S. M. (2003). *Guía de Valoración de Empresas*. Prentice Hall.
- Revello de Toro, J. (2004). *La valoración de los negocios*. España: Ed. Ariel S.A.
- Romeo, F. (2013). *Programa de valoración de empresas*. Guayaquil.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Sabal, J. (2003). *The Discount Rate In Emerging Markets: A Guide*. Barcelona, España: ESADE.
- Saenz Flores, R. (1998). *Manual de Valoración de Empresas*. Quito, Ecuador: Centro de Reproducción Digital.
- Saenz, F. (2008). *Manual de Valoracion de Empresas*. Quito.
- Yáñez Zapata, V. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA*. Latacunga, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Yáñez, E. (2009). *Estrategias de Inversión y herramientas para el*. Montevideo, Uruguay.

NETGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (10 de Abril de 2013). *Indicadores Económicos*.
Obtenido de Indicadores Económicos:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- CÓDIGO CIVIL. (20 de Enero de 2013). *CÓDIGO CIVIL*. Obtenido de
CÓDIGO CIVIL: <http://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-05-CODIGO-CIVIL-leyes-conexas.pdf>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (20 de Febrero de 2013).
GLOSARIO DE TÉRMINOS. Obtenido de GLOSARIO DE TÉRMINOS:
http://portafolioinfdoctos.cnbv.gob.mx/Documentacion/minfo/00_DOC_R1.pdf
- Corporacion El Rosado. (20 de Marzo de 2013). *Hipermarket*. Obtenido de
Hipermarket: <https://www.elrosado.com/sitio/HiperMarket.jsp>
- Corporación Favorita. (20 de Enero de 2012). *AKI*. Obtenido de AKI:
<http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/super-aki;jsessionid=1B28560DEBC1BD72954E4E99082EDCDD>
- CORPORACIÓN MULTISA. (1 de Febrero de 2010). *CORPORACIÓN MULTISA*.
Obtenido de CORPORACIÓN MULTISA:
<http://www.corporacionmultisa.com/>
- Criado , C. (10 de Enero de 2009). *Infraestructura*. Obtenido de
Infraestructura: <http://slideplayer.es/slide/166559/>
- EKOS. (2014). *PERSPECTIVAS ECONÓMICAS*. Guayaquil, Ecuador: EKOS
negocios.
- Favorita, C. (12 de Julio de 2012). *Megamaxi*. Obtenido de Megamaxi:
<http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/megamaxi>
- Garrido, N. (25 de Julio de 2009). *MODELOS DEL LOTE ECONÓMICO*.
Obtenido de MODELOS DEL LOTE ECONÓMICO:
<http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/Stock-por-Lote.pdf>

- Gerencie. (21 de Noviembre de 2012). *Razones financieras*. Obtenido de Razones financieras: <http://www.gerencia.com/razones-financieras.html>
- Gerencie. (20 de Agosto de 2014). *Sueldo Basico Unificado*. Obtenido de Sueldo Basico Unificado: <http://www.gerencia.com/que-se-entiende-por-sueldo-basico.html>
- IESS. (30 de Noviembre de 2001). *¿Quiénes somos?*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <http://www.iess.gob.ec/es/inst-quienes-somos>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (20 de Diciembre de 2013). *Tasa de desempleo*. Obtenido de Tasa de desempleo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Jimeo Bernal, J. (10 de Marzo de 2004). *GESTIÓN DE INVENTARIOS DE DEMANDA INDEPENDIENTE*. Obtenido de GESTIÓN DE INVENTARIOS DE DEMANDA INDEPENDIENTE: <http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/6%20Inventarios.pdf>
- Maricela, R. (17 de Octubre de 2009). *Gerencia Financiera*. Obtenido de Gerencia Financiera: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financierasde-las-empresas.htm>
- Mayorga, F. (1 de Noviembre de 1999). *SOCIEDAD CIVIL Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA*. Obtenido de SOCIEDAD CIVIL Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/2411_Cached.pdf
- Pública, M. d. (17 de Abril de 2014). *ARCOSA*. Obtenido de ARCOSA: <http://www.salud.gob.ec/tag/arcsa/>
- Rosado, C. E. (1 de Marzo de 2013). *Mi comisariato*. Obtenido de Mi comisariato: <https://www.elrosado.com/sitio/MiComisariato.jsp>
- Sánchez Viloría, S. A. (4 de Junio de 2012). *ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO*. Obtenido de ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO: <http://es.scribd.com/doc/95810803/ESTRATEGIAS-DE-FINANCIAMIENTO#scribd>

- Senso, I. N. (20 de Diciembre de 2013). *Canasta Familiar*. Obtenido de Canasta Familiar: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- SRI. (7 de Marzo de 2013). *¿Qué es el SRI?* Obtenido de ¿Qué es el SRI?: <http://www.sri.gob.ec/de/67>
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (10 de Enero de 2009). *Información de cálculo de tasas activas*. Obtenido de Información de cálculo de tasas activas: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=153&vp_tip=2
- Tola Cisneros, M. (5 de Noviembre de 2012). *Tiendas de barrio*. Obtenido de Tiendas de barrio: <http://www.eluniverso.com/2012/11/05/1/1366/tiendas-barrio.html>
- Trabajo, M. d. (27 de Octubre de 2012). *Organigrama del Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de Organigrama del Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.trabajo.gob.ec/2012/10/page/5/>
- Universia Ecuador. (13 de Diciembre de 2013). *Ecuador reduce la pobreza en 3,1% señala informe Cepal*. Obtenido de Ecuador reduce la pobreza en 3,1% señala informe Cepal: <http://noticias.universia.com.ec/en-portada/noticia/2013/12/09/1068748/ecuador-reduce-pobreza-3-1-senala-informe-cepal.html>
- Universo. (26 de Noviembre de 2006). *Economía*. Obtenido de Economía: <http://www.eluniverso.com/2006/11/26/0001/9/DABAE174D2C243C78CAC7D36F853A60B.html>

ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada a los proveedores



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS PROVEEDORES

Objetivo General: La presente encuesta tiene como finalidad Conocer la relación que Multisa mantiene con sus proveedores

Instrucciones: Favor marque con una x la respuesta que usted considere sea la correcta.

1. ¿Considera usted que Multisa es un cliente prioritario?

1.1 SI

1.2 NO

2. ¿Cómo califica a Multisa según su cumplimiento de pago?

2.1 Malo

2.2 Bueno

3. ¿Su empresa cuenta con certificaciones vigentes en nuestro país?

3.1 SI

3.2 No

4. ¿Cómo califica a Multisa desde el punto de vista de rentabilidad?

4.1 Alto

4.2 Bajo

5. ¿Que tipo de productos provee usted a Multisa?

5.1 Consumo masivo

5.2 Confitería

5.3 Alimento balanceado

5.4 Detergentes

5.5 Perfumería

5.6 Cárnicos



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACION PARA LA EXCELENCIA

6. ¿Cómo Multisa realiza sus pagos?

- 6.1 En efectivo
- 6.2 A 15 días plazo
- 6.3 A 30 días plazo
- 6.4 Más de 30 días plazo

7. La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realiza:

- 7.1 Puerta a puerta
- 7.2 Con fletes a cargo del proveedor
- 7.3 Transporte a cargo de Multisa

8. Los productos que Ud. Vende los realiza con:

- 8.1 Garantía Total
- 8.2 Garantía Parcial
- 8.3 Sin Garantía

9. ¿Indique que tipo de exclusividad da usted a Multisa?

- 9.1 Descuentos
- 9.2 Promociones
- 9.3 Plazo de pago

10 ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?

- 10.1 Menos de un año
- 10.2 De 1 a 5 años
- 10.3 Más de 5 años

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B: Encuesta aplicada a los clientes



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
EN INGENIERÍA Y CIENCIAS AFINES

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES MAYORISTAS

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes mayoristas de Multisa con relación a la competencia.

Instrucciones: Favor marque con una x la respuesta que usted considere sea la correcta.

1. ¿Considera usted que Multisa es uno de sus proveedores más importantes?

1.1. SI

1.2. NO

2. ¿Cómo considera los precios de Multisa en relación a la competencia?

2.1. Altos

2.2. Bajos

3. ¿En qué aspecto usted se basa para decidir comprar los productos de Multisa?

3.1. Calidad

3.2. Precio

3.3. Atención al cliente

3.4. Variedad

3.5. Servicio de venta y entrega puerta a puerta

4. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos en Multisa?

4.1. Semanalmente

4.2. Quincenalmente

4.3. Mensualmente

5. El tiempo de entrega de los productos adquiridos es:

5.1. Inmediato (24 horas)

5.2. Mediato (48 horas)

5.3. Demorado (más de 48 horas)



6. La compra que usted realiza es:

- 6.1. Al Contado
6.2. Crédito (8 días)
6.3. Crédito (30 días)

7. Qué tipo de promociones le ofrece Multifisa?

- 7.1. Descuentos
7.2. Plazos de pago
7.3. Promociones 2x1
7.4. Ninguna

8. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

- 8.1. Si
8.2. No

Si su respuesta es Si, conteste la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 9.

8.3. Los reclamos o devoluciones realizadas a la empresa han sido atendidos de manera:

- 8.3.1. Favorable
8.3.2. Desfavorable

9. ¿Ha incurrido en demoras con los pagos pendientes con la empresa?

- 9.1. Si
9.2. NO

9.3. Si su respuesta es Si, detalle cuantos días se atrasado en sus pagos, caso contrario pase a la pregunta 10.



10. Señale los productos que usted compra con más frecuencia:

- 10.1. Aceites
- 10.2. Arroz
- 10.3. Azúcar & Sal
- 10.4. Artículos de Limpieza
- 10.5. Aseo Personal
- 10.6. Balanceado
- 10.7. Bebidas

<input type="checkbox"/>

- 10.8. Cereales & Granos
- 10.9. Cigarrillos & Licores
- 10.10. Confitería
- 10.11. Conservas & Enlatados
- 10.12. Harinas & Fideos
- 10.13. Mantecas & Margarinas
- 10.14. Salsas & Saborizantes
- 10.15. Otros

<input type="checkbox"/>

Cuál?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C: Encuesta aplicada a los colaboradores de Multisa.



OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados de MULTISA con relación a su trabajo.

Instrucciones:

1. La encuesta es anónima para que UD. Responda con toda confianza.
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. Las preguntas debe responder marcando una X

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?		
2. ¿Conoce y Aplica en su trabajo la misión objetivos, políticas y estrategias de la empresa?		
3. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural y funcional?		
4. ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?		
5. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?		
6. ¿Usted es afiliado al IESS?		
7. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?		
8. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
9. ¿La empresa cancela puntualmente su sueldo?		
10. ¿Recibe los beneficios de ley?		
11. ¿La empresa le otorga incentivos económicos por su trabajo?		
12. ¿La empresa reconoce económicamente sus horas extras de trabajo?		
13. ¿Su trabajo lo realiza en base a metas establecidas?		
14. ¿Recibe usted utilidades por parte de la empresa?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo D: Tasa de crecimiento del Sector de comercio al por mayor y menor del Ecuador.

La tasa de crecimiento del sector recogerá la variación porcentual en el comercio al por mayor y menor, dentro del territorio nacional, los datos se tomaron de los archivos de las cuentas que maneja el Banco Central del Ecuador, donde se desglosa el valor agregado bruto por industria para el PIB en términos reales.

Tabla D-1

Crecimiento del mercado

Años	Variación porcentual del crecimiento del sector.
2001	11,30
2002	11,08
2003	11,12
2004	10,69
2005	10,77
2006	10,71
2007	10,50
2008	10,94
2009	10,45
2010	10,97
2011	10,78
2012	10,56
2013	10,53
2014	10,54

Fuente: Banco Central del Ecuador

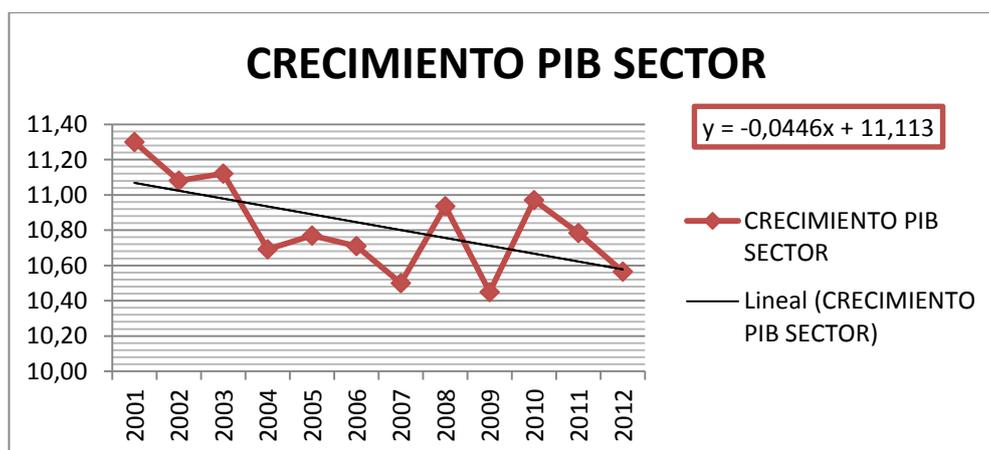


Figura D Variación de la tasa de crecimiento del sector de comercio 2001-2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)

Tasas de variación a precios de 2007

	Industrias	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Agricultura	8,6	8,4	8,6	8,2	8,1	8,0	8,2	7,8	7,9	7,8	7,6	7,2
001	Cultivo de banano, café y cacao	1,8	1,9	2,1	1,9	1,8	1,8	1,8	1,7	1,9	1,7	1,8	1,6
002	Cultivo de flores	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
003	Otros cultivos agrícolas	4,2	3,8	3,9	3,8	3,7	3,7	3,8	3,5	3,5	3,5	3,2	3,1
004	Cría de animales	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8
005	Silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Acuicultura y pesca de camarón	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
006	Acuicultura y pesca de camarón	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
	Pesca (excepto camarón)	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
007	Pesca (excepto de camarón)	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
	Petróleo y minas	10,0	9,3	10,1	13,2	12,8	12,9	11,7	11,0	10,9	10,6	10,2	9,8
008	Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	9,8	9,0	9,8	12,9	12,5	12,7	11,4	10,7	10,6	10,3	9,9	9,5
009	Explotación de minas y canteras	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
	Refinación de Petróleo	2,7	2,6	2,1	2,2	2,0	1,9	1,8	1,9	1,9	1,4	1,5	1,2
024	Fabricación de productos de la refinación petróleo y de otros productos	2,7	2,6	2,1	2,2	2,0	1,9	1,8	1,9	1,9	1,4	1,5	1,2
	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	12,3	12,1	12,2	11,5	11,6	11,7	11,9	12,2	12,0	11,9	11,6	11,6
010	Procesamiento y conservación de carne	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6
011	Procesamiento y conservación de camarón	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
012	Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
013	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5
014	Elaboración de productos lácteos	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
015	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5
016	Elaboración de azúcar	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
017	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
018	Elaboración de otros productos alimenticios	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
019	Elaboración de bebidas	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0

Continúa →

020	Elaboración de tabaco	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
021	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
022	Producción de madera y de productos de madera	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
023	Fabricación de papel y productos de papel	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
025	Fabricación de sustancias y productos químicos	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1
026	Fabricación de productos del caucho y plástico	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
027	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9
028	Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
029	Fabricación de maquinaria y equipo	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
030	Fabricación de equipo de transporte	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
031	Fabricación de muebles	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
032	Industrias manufactureras ncp	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
	Suministro de electricidad y agua	1,3	1,3	1,3	1,1	1,0	1,0	1,1	1,4	1,3	1,2	1,5	1,5
033	Suministro de electricidad y agua	1,3	1,3	1,3	1,1	1,0	1,0	1,1	1,4	1,3	1,2	1,5	1,5
	Construcción	7,1	8,2	7,9	7,7	8,0	8,0	7,9	8,1	8,2	8,4	9,5	10,3
034	Construcción	7,1	8,2	7,9	7,7	8,0	8,0	7,9	8,1	8,2	8,4	9,5	10,3
	Comercio	11,3	11,1	11,1	10,7	10,8	10,7	10,5	10,9	10,4	11,0	10,8	10,6
035	Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	11,3	11,1	11,1	10,7	10,8	10,7	10,5	10,9	10,4	11,0	10,8	10,6
	Alojamiento y servicios de comida	1,6	1,7	1,7	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1
036	Alojamiento y servicios de comida	1,6	1,7	1,7	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1
	Transporte	7,1	6,9	6,8	6,5	6,3	6,3	6,3	6,3	6,7	6,7	6,7	6,7
037	Transporte y almacenamiento	7,1	6,9	6,8	6,5	6,3	6,3	6,3	6,3	6,7	6,7	6,7	6,7
	Correo y Comunicaciones	1,3	1,4	1,5	1,7	2,1	2,2	2,4	2,8	3,0	2,9	3,0	3,1
038	Correo y Comunicaciones	1,3	1,4	1,5	1,7	2,1	2,2	2,4	2,8	3,0	2,9	3,0	3,1
	Actividades de servicios financieros	1,9	1,9	1,9	1,9	2,2	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,8	2,7
039	Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,9	1,9	1,9	1,9	2,2	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,8	2,7
	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5,5	6,0	6,2	5,9	6,1	6,1	6,4	6,4	6,2	6,3	6,2	6,2

Continúa →

040	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5,5	6,0	6,2	5,9	6,1	6,1	6,4	6,4	6,2	6,3	6,2	6,2
	Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	5,8	5,7	5,7	5,5	5,3	5,2	5,5	5,2	5,8	5,8	5,6	5,8
041	Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	5,8	5,7	5,7	5,5	5,3	5,2	5,5	5,2	5,8	5,8	5,6	5,8
	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	8,3	7,9	7,9	7,6	7,6	7,5	7,7	7,7	8,2	8,0	7,8	7,8
042	Enseñanza	5,5	5,5	5,5	5,2	5,1	5,1	5,2	5,1	5,5	5,3	5,0	5,1
043	Servicios sociales y de salud	2,8	2,4	2,4	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,7
	Servicio doméstico	0,3	0,2										
044	Hogares privados con servicio doméstico	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
	Otros Servicios *	8,9	8,7	8,6	8,6	8,3	7,9	8,0	7,7	7,6	7,6	7,4	7,2
045	Otros servicios	8,9	8,7	8,6	8,6	8,3	7,9	8,0	7,7	7,6	7,6	7,4	7,2
	TOTAL VAB	95,0	94,5	95,0	95,0	95,1	95,3	95,1	94,9	96,0	95,6	95,4	95,2
	Otros elementos del PIB	5,0	5,5	5,0	5,0	4,9	4,7	4,9	5,1	4,0	4,4	4,6	4,8
	TOTAL PIB	100,0											

(*) Incluye actividades inmobiliarias; y, Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Anexo E: Tasa de inflación del Ecuador Proyectada.

La inflación, es el aumento generalizado y sostenido de los precios del mercado en el transcurso de un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Para realizar el cálculo de la tasa de inflación promedio se tomaron los valores de inflación de los últimos diez años a los que se proyectó mediante un pronóstico. El resultado se muestra en la tabla siguiente:

Tabla E

Tasas de inflación del Ecuador del 2003-2013

Año	Tasa de Inflación
2003	6,07
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,31
2011	5,42
2012	4,16
2013	2,70
2014	4,23

Fuente: Banco Central del Ecuador

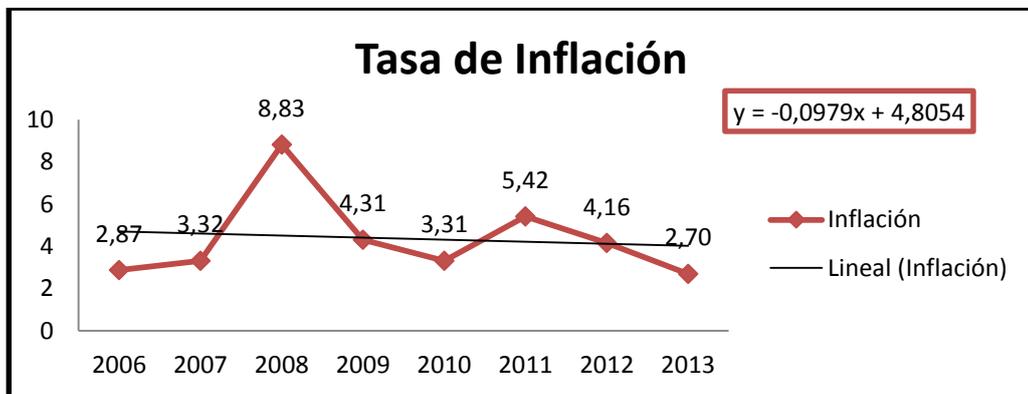


Figura E: Variación de la tasa de crecimiento del sector de comercio 2001-2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo F: Norma Internacional de Contabilidad 38 – Activos intangibles

Norma Internacional de Contabilidad 38 <i>Activos intangibles</i>	
Objetivo	
1	El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra Norma. Esta Norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La Norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige revelar información específica sobre estos activos.
Alcance	
2	Esta Norma se aplicará al contabilizar los activos intangibles, excepto en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none">(a) activos intangibles que estén tratados en otras Normas;(b) activos financieros, definidos en la NIC 32 <i>Instrumentos Financieros: Presentación</i>;(c) el reconocimiento y medición de activos para exploración y evaluación (véase la NIIF 6 <i>Exploración y Evaluación de Recursos Minerales</i>); y(d) desembolsos relacionados con el desarrollo y extracción de minerales, petróleo, gas natural y recursos no renovables similares.
3	En el caso de que otra Norma se ocupe de la contabilización de una clase específica de activo intangible, la entidad aplicará esa Norma en lugar de la presente. Por ejemplo, esta Norma no es aplicable a: <ul style="list-style-type: none">(a) Activos intangibles mantenidos por la entidad para su venta en el curso ordinario de sus actividades (véase la NIC 2 <i>Inventarios</i>, y la NIC 11 <i>Contratos de Construcción</i>).(b) Activos por impuestos diferidos (véase la NIC 12 <i>Impuesto a las Ganancias</i>).(c) Arrendamientos que se incluyan en el alcance de la NIC 17 <i>Arrendamientos</i>.(d) Activos que surjan por beneficios a los empleados (véase la NIC 19 <i>Beneficios a los empleados</i>).(e) Activos financieros, según se definen en la NIC 32. El reconocimiento y la medición de algunos activos financieros se pueden encontrar en la NIC 27 <i>Estados Financieros Consolidados y Separados</i>; NIC 28 <i>Inversiones en Asociadas</i>, y NIC 31 <i>Participaciones en Negocios Conjuntos</i>.(f) Plusvalía surgida de las combinaciones de negocios (véase la NIIF 3 <i>Combinaciones de Negocios</i>).(g) Costos de adquisición diferidos, y activos intangibles, surgidos de los derechos contractuales de una entidad aseguradora en los contratos de seguro que están dentro del alcance de la NIIF 4 <i>Contratos de Seguro</i>. La NIIF 4 establece requerimientos de revelación de información específicos para los citados costos de adquisición diferidos, pero no para los activos intangibles. Por ello, los requerimientos de revelación de información de esta Norma se aplican a dichos activos intangibles.

Gráfico C: Norma Internacional de Contabilidad 38 – Activos intangibles

Fuente: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/38_NIC.pdf

Reconocimiento como gasto

- 68 **Los desembolsos sobre una partida intangible deberán reconocerse como un gasto cuando se incurra en ellos, a menos que:**
- (a) **formen parte del costo de un activo intangible que cumpla con los criterios de reconocimiento (véanse los párrafos 18 a 67), o**
 - (b) **la partida sea adquirida en una combinación de negocios, y no pueda ser reconocida como un activo intangible. Cuando éste sea el caso, formará parte del importe reconocido como plusvalía en la fecha de la adquisición (véase la NIIF 3).**
- 69 En algunos casos, se incurre en desembolsos para suministrar beneficios económicos futuros a una entidad, pero no se adquiere, ni se crea ningún activo, ni intangible ni de otro tipo que pueda ser reconocido como tal. En el caso del suministro de bienes, la entidad reconocerá estos desembolsos como un gasto siempre que tenga un derecho a acceder a esos bienes. En el caso de suministro de servicios, la entidad reconocerá el desembolso como un gasto siempre que reciba los servicios. Por ejemplo, los desembolsos para investigación se reconocerán como un gasto en el momento en que se incurra en ellos (véase el párrafo 54), excepto en el caso de que se adquieran como parte de una combinación de negocios. Otros ejemplos de desembolsos que se reconocen como un gasto en el momento en que se incurre en ellos son:
- (a) Gastos de establecimiento (esto es, costos de puesta en marcha de operaciones), salvo que las partidas correspondientes formen parte del costo de un elemento de propiedades, planta y equipo, siguiendo lo establecido en la NIC 16. Los gastos de establecimiento pueden consistir en costos de inicio de actividades, tales como costos legales y administrativos soportados en la creación de una entidad con personalidad jurídica, desembolsos necesarios para abrir una nueva instalación, una actividad o para comenzar una operación (costos de preapertura), o bien costos de lanzamiento de nuevos productos o procesos (costos previos a la operación).
 - (b) Desembolsos por actividades formativas.
 - (c) Desembolsos por publicidad y actividades de promoción (incluyendo los catálogos para pedidos por correo).
 - (d) Desembolsos por reubicación o reorganización de una parte o la totalidad de una entidad.
- 69A Una entidad tiene el derecho de acceso a los bienes cuando los posea. De forma similar, tendrá derecho de acceso a esos bienes si éstos han sido construidos por un proveedor de acuerdo con los términos de un contrato de suministro y la entidad puede exigir la entrega de los mismos a cambio de su pago. Los servicios se reciben cuando han sido prestados por el proveedor de acuerdo con un contrato de entrega a la entidad y no cuando la entidad los utiliza para prestar otro servicio, por ejemplo, para realizar un anuncio comercial para sus clientes.

Gráfico F: Norma Internacional de Contabilidad 38 – Activos intangibles

Fuente: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/38_NIC.pdf

Anexo G: Gastos Administrativos

Tabla G-1

Proyección Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	PROYECCIONES
Sueldos y salarios	114.220,90	118.926,80	123.826,59	128.928,24	134.240,08	139.770,78	4,12 incremento salarial
Aporte IESS	15.032,30	15.650,77	16.295,58	16.966,96	17.666,00	18.393,83	13,16% con respecto a sueldos.
Bonificaciones	17.174,11	17.886,59	18.623,52	19.390,81	20.189,71	21.021,52	15,04% con respecto a sueldos.
Décimo tercer sueldo	9.863,84	10.275,28	10.698,62	11.139,40	11.598,34	12.076,20	8,64% con respecto a sueldos.
Décimo cuarto sueldo	7.195,17	7.492,39	7.801,07	8.122,48	8.457,13	8.805,56	6,30% con respecto a sueldos.
Beneficios Sociales	25.026,36	26.056,86	27.130,40	28.248,18	29.412,00	30.623,78	21,91% con respecto a sueldos.
Suministros de oficina	78.787,22	82.119,92	85.593,59	89.214,20	92.987,96	96.921,35	4,23% inflación
Honorarios profesionales	22.210,81	23.125,90	24.078,68	25.070,72	26.103,64	27.179,11	4,12% incremento salarial
Servicios Básicos - Telefonía móvil	35.647,44	37.155,33	38.727,00	40.365,15	42.072,59	43.852,27	4,23% inflación
Mantenimiento	130.031,40	142.228,35	155.569,36	170.161,77	186.122,94	203.581,28	9,38% ventas
Comunicación y publicidad	9.774,47	10.187,93	10.618,88	11.068,06	11.536,24	12.024,22	4,23% inflación
Seguridad y vigilancia	6.690,70	6.973,72	7.268,70	7.576,17	7.896,64	8.230,67	4,23% inflación
Seguros y Reaseguros	3.164,30	3.298,15	3.437,66	3.583,07	3.734,64	3.892,61	4,23% inflación
Agasajo personal	5.964,37	6.216,66	6.479,63	6.753,72	7.039,40	7.337,16	4,23% inflación
Medicina	149,22	155,53	162,11	168,97	176,12	183,57	4,23% inflación
Software	85.061,21	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	15.311,02	El software se amortiza para 5 años que es considerada su vida útil.
Depreciación de Activos	55.996,26	57.165,57	59.871,46	61.148,00	64.039,78	55.996,26	Ver tabla gasto depreciación
Intereses Bancarios	7.790,81	4.167,31	1.992,92			7.790,81	Tablas de Amortización (Anexo I)
Arriendo	40.440,83	42.151,48	43.934,49	45.792,92	47.729,96	40.440,83	Se tomó en cuenta el valor del año 2011 por la tasa de inflación que corresponde al 4,23%
TOTAL	644.747,51	627.289,09	655.106,78	687.867,78	721.485,37	760.974,66	

Anexo H: Gasto de Ventas

Tabla H-1

Proyección Gasto de Ventas

VENTAS	10.721.479,32	14.131.582,59	15.179.217,13		
GASTOS DE VENTAS	2011	2012	2013	HISTÓRICO	PROYECCIÓN
Sueldos y Salarios			1,19%	1,19%	4,12 incremento salarial + histórico.
Aporte IESS			0,15%	0,15%	4,12 incremento salarial + histórico.
Bonificaciones			0,18%	0,18%	4,12 incremento salarial + histórico.
Décimo tercer sueldo			0,10%	0,10%	4,12 incremento salarial + histórico.
Décimo cuarto sueldo			0,07%	0,07%	4,12 incremento salarial + histórico.
Beneficios Sociales			0,26%	0,26%	4,12 incremento salarial + histórico.
Combustibles y lubricantes	0,27%	0,26%	0,16%	0,23%	9,38% crecimiento ventas.
Fletes y transporte	2,19%	1,00%	0,33%	1,17%	9,38% crecimiento ventas.
Estibaje	0,29%	0,06%	0,09%	0,14%	9,38% crecimiento ventas.
Material de empaque	0,21%	0,25%	0,33%	0,26%	9,38% crecimiento ventas.
Alimentación	0,10%	0,07%	0,17%	0,11%	9,38% crecimiento ventas.

Anexo I: Préstamos a largo plazo

Para la proyección de esta cuenta se toma en cuenta que se amortizaron en 3, 4 y 5 años, es el tiempo que la empresa dispone para la cancelación de sus deudas acorde con lo establecido por la institución bancaria.

Tabla I

Préstamos a Largo Plazo

Pasivos a largo plazo	2012	2013	2014	2015	2016
Préstamo 1	59.718,83	45.854,54	29729,69	10975,69	481,42
Préstamos 2	95.370,82	14.550,69	7315,82		
Préstamos 3		18.226,46	11540,47	4063,68	693,26
TOTAL	\$ 155.089,65	\$ 78.631,69	\$ 48.585,98	\$ 15.039,37	\$ 1.174,68

Fuente: Multisa

TABLA DE AMORTIZACIÓN

CLIENTE: MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION SOCIEDAD CIVIL		PLAZO: 60	Meses
VALOR DEL VEHICULO:	70.160.13	TASA:	12.25%
I.V.A.:	8.559.22	FECHA EN QUE SE OTORGA:	31/09/2012
SUBTOTAL:	80.819.35	TOTAL:	89.614.03
(+) SEGURO (VEHICULAR):	5.913.11	(-) CUOTA INICIAL:	5.609.00
(+) SEGURO (VIDA):	619.28	VALOR A FINANCIAR:	80.014.83
(+) SEGURO (ACCIDENTES PERSONALES):	0.00		
(+) SEGURO (RESERVA EXCESO):	0.00		
(+) SEGURO (GARANTIA ESTERILIDAD):	0.00		
(+) SEGURO (GENOCIDAS):	0.00		
(+) DISPOSITIVO DE SEGURIDAD:	1.379.00		
(+) ACCESORIOS:	2.50		
(+) GASTOS:	289.27		
TOTAL:	89.614.03		

Ser	Fecha Pago	Capital	Interes	Dividendo	Pago Adicional	Valor Seguro	Valor Dispositivo	Valor Otros	Interes Gracia	Capital Reducido	Pago Total	
1		8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	8.00	
2		8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	8.00	
3	05/08/2012	90,110.09	1,613.51	1,833.50	15,300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	82,894.04	17,156.13
4	05/09/2012	1,524.16	609.32	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	82,894.04	1,856.13
5	05/10/2012	1,527.19	794.35	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	81,632.71	1,856.13
6	05/11/2012	1,530.29	783.21	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	80,782.42	1,856.13
7	05/12/2012	1,533.39	769.01	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	80,148.83	1,856.13
8	05/01/2013	1,537.48	754.44	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	79,641.77	1,856.13
9	05/02/2013	1,541.70	740.00	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	79,251.07	1,856.13
10	05/03/2013	1,546.02	725.98	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,965.55	1,856.13
11	05/04/2013	1,550.51	714.89	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,780.54	1,856.13
12	05/05/2013	1,555.09	706.82	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,696.33	1,856.13
13	05/06/2013	1,559.89	698.47	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,612.78	1,856.13
14	05/07/2013	1,564.85	691.66	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,530.61	1,856.13
15	05/08/2013	1,569.97	685.23	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,459.54	1,856.13
16	05/09/2013	1,575.27	679.19	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,399.26	1,856.13
17	05/10/2013	1,580.75	673.49	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,339.51	1,856.13
18	05/11/2013	1,586.41	668.11	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,280.16	1,856.13
19	05/12/2013	1,592.25	663.04	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,221.16	1,856.13
20	05/01/2014	1,598.27	658.28	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,162.45	1,856.13
21	05/02/2014	1,604.47	653.82	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,103.99	1,856.13
22	05/03/2014	1,610.85	649.65	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	78,045.74	1,856.13
23	05/04/2014	1,617.41	645.76	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,987.67	1,856.13
24	05/05/2014	1,624.15	642.14	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,929.74	1,856.13
25	05/06/2014	1,631.07	638.78	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,871.91	1,856.13
26	05/07/2014	1,638.17	635.68	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,814.14	1,856.13
27	05/08/2014	1,645.45	632.83	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,756.50	1,856.13
28	05/09/2014	1,652.91	630.23	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,698.97	1,856.13
29	05/10/2014	1,660.55	627.87	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,641.61	1,856.13
30	05/11/2014	1,668.37	625.75	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,584.39	1,856.13
31	05/12/2014	1,676.37	623.86	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,527.27	1,856.13
32	05/01/2015	1,684.55	622.19	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,470.21	1,856.13
33	05/02/2015	1,692.91	620.73	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,413.20	1,856.13
34	05/03/2015	1,701.45	619.47	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,356.23	1,856.13
35	05/04/2015	1,710.17	618.40	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,299.29	1,856.13
36	05/05/2015	1,719.07	617.51	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,242.37	1,856.13
37	05/06/2015	1,728.15	616.80	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,185.44	1,856.13
38	05/07/2015	1,737.41	616.27	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,128.47	1,856.13
39	05/08/2015	1,746.85	615.91	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,071.44	1,856.13
40	05/09/2015	1,756.47	615.70	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	77,014.34	1,856.13
41	05/10/2015	1,766.27	615.63	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,957.17	1,856.13
42	05/11/2015	1,776.25	615.70	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,899.92	1,856.13
43	05/12/2015	1,786.41	615.91	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,842.58	1,856.13
44	05/01/2016	1,796.75	616.27	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,785.14	1,856.13
45	05/02/2016	1,807.27	616.79	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,727.59	1,856.13
46	05/03/2016	1,817.97	617.47	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,669.92	1,856.13
47	05/04/2016	1,828.85	618.30	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,612.12	1,856.13
48	05/05/2016	1,839.91	619.28	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,554.17	1,856.13
49	05/06/2016	1,851.15	620.41	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,496.07	1,856.13
50	05/07/2016	1,862.57	621.69	1,833.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.63	76,437.80	1,856.13

Gráfico I-1: Tabla de Amortización préstamo

Fuente: Multisa

BANCO MULTISA C.A. - BPPC
 MULTISA TASA DE AMORTIZACION
 PRODUCTO . . . 7-01-11 BUDGETIVO
 CANCELADO . . . 10/17/14-06 MULTISA COMO DE ACUERDO Y DISTRIBUCION
 MONEDA . . . DOLARES

FECHA INICIO: 11/09/11 002.
 FECHA CIERRE: 12/09/11
 MON. CIERRE: 0.4038
 TIPO 340 DIAS
 TASA DE INTERES: 11.2000000 %

NO. PAGO	FECHA	FECHA	DEB	CRED	VALOR	Amortización	Total	Saldo	Sumatoria	Total	Total	Total
	VALOR	PAGO	DIAS	DIAS	EN	Capital	Intereses	Capital	Parcial	Deposito	Capital	Intereses
					00	00	00	100,000.00	100,000.00	00	00	00
1	20110001	20110001	000	000	7,482.33	6,254.70	1,227.63	123,744.33	00	107.33	00	00
2	20110074		000	000	7,482.34	6,122.84	1,359.50	107,322.44	107.33	204.43	00	00
3	20110074		000	000	7,482.34	6,101.27	1,381.07	98,811.37	204.43	271.13	00	00
4	20110074		000	000	7,482.34	6,079.70	1,402.64	90,000.00	271.13	337.83	00	00
5	20110074		000	000	7,482.34	6,058.13	1,424.21	81,187.69	337.83	404.53	00	00
6	20110074		000	000	7,482.34	6,036.56	1,445.78	72,375.10	404.53	471.23	00	00
7	20110074		000	000	7,482.34	6,015.00	1,467.34	63,562.51	471.23	537.93	00	00
8	20110074		000	000	7,482.34	5,993.43	1,488.91	54,750.00	537.93	604.63	00	00
9	20110074		000	000	7,482.34	5,971.87	1,510.47	45,937.51	604.63	671.33	00	00
10	20110074		000	000	7,482.34	5,950.30	1,532.04	37,125.00	671.33	738.03	00	00
11	20110074		000	000	7,482.34	5,928.74	1,553.60	28,312.51	738.03	804.73	00	00
12	20110074		000	000	7,482.34	5,907.17	1,575.17	19,500.00	804.73	871.43	00	00
13	20110074		000	000	7,482.34	5,885.61	1,596.73	10,687.51	871.43	938.13	00	00
14	20110074		000	000	7,482.34	5,864.04	1,618.30	1,875.00	938.13	1,004.83	00	00
15	20110074		000	000	7,482.34	5,842.48	1,639.86	0.00	1,004.83	1,071.53	00	00
16	20110074		000	000	7,482.34	5,820.91	1,661.43	0.00	1,071.53	1,138.23	00	00
17	20110074		000	000	7,482.34	5,799.35	1,683.00	0.00	1,138.23	1,204.93	00	00
18	20110074		000	000	7,482.34	5,777.78	1,704.56	0.00	1,204.93	1,271.63	00	00

***** POR LOS LIQUIDADOS *****
 10,975.23
 3441.72

Gráfico I-2: Tabla de Amortización préstamo

Fuente: Multisa

PAGARÉ A LA ORDEN

Tasa Efectiva Anual: 11.83%
 POR: USD\$. 21,299.43.

Debo (emos) y pagaré (emos) solidaria e incondicionalmente, a la orden del Banco del Austro S.A., en esta ciudad o en el lugar donde se me (nos) reconvenga, la cantidad de veintimil doscientos noventa y nueve con 43/100 dólares de los Estados Unidos de América, en concepto de capital y más los respectivos intereses; el capital recibido en préstamo más los respectivos intereses los pagaré(emos) en la misma moneda recibida esto es en dólares de los Estados Unidos de América, cualquiera que pudiese llegar a ser la moneda de curso legal en la República del Ecuador. Para los fines legales pertinentes, expresamente declaro(amos) que renuncio(amos) a cualquier derecho en virtud del cual pudiera(amos) cancelar esta obligación en una moneda distinta al dólar de los Estados Unidos de América, esta renuncia la realizo(amos) en uso de la facultad que consta en el art. 11 del Código Civil y mediante dividendos con vencimientos sucesivos que tendrán los siguientes plazos de vista:

Núm. Pago	Días Vista	Capital	Interés	Total Cuota USD\$	Saldo de Capital
1	50	500.31	332.20	832.51	20,799.12
2	81	504.99	194.64	699.63	20,294.13
3	112	509.72	189.91	699.63	19,784.41
4	142	514.49	185.14	699.63	19,289.92
5	173	519.30	180.33	699.63	18,750.62
6	203	524.15	175.47	699.63	18,225.46
7	234	529.07	170.56	699.63	17,697.39
8	263	534.02	165.61	699.63	17,163.37
9	293	539.01	160.62	699.63	16,624.36
10	324	544.06	155.57	699.63	16,080.30
11	354	549.15	150.48	699.63	15,531.15
12	385	554.29	145.34	699.63	14,976.86
13	415	559.48	140.15	699.63	14,417.38
14	446	564.71	134.92	699.63	13,852.67
15	477	570.00	129.63	699.63	13,282.67
16	507	575.33	124.30	699.63	12,707.34
17	538	580.72	118.91	699.63	12,126.62
18	568	586.15	113.48	699.63	11,540.47
19	599	591.64	107.99	699.63	10,948.83
20	628	597.17	102.46	699.63	10,351.66
21	658	602.76	96.87	699.63	9,748.90
22	689	608.40	91.23	699.63	9,140.50
23	719	614.10	85.53	699.63	8,526.40
24	750	619.84	79.79	699.63	7,906.56
25	780	625.64	73.99	699.63	7,280.92
26	811	631.50	68.13	699.63	6,649.42
27	842	637.41	62.22	699.63	6,012.01
28	872	643.37	56.26	699.63	5,368.64
29	903	649.39	50.24	699.63	4,719.25
30	933	655.47	44.16	699.63	4,063.78
31	964	661.60	38.03	699.63	3,402.18
32	994	667.80	31.83	699.63	2,734.38
33	1024	674.05	25.58	699.63	2,060.33
34	1055	680.35	19.28	699.63	1,379.96
35	1085	686.72	12.91	699.63	693.26
36	1116	693.26	6.48	699.74	0.00
TOTAL		21,299.43	4,020.24		

La tasa de interés nominal será del 11.23% anual.

En caso de mora reconoceré (emos), hasta la fecha en que se produzca el pago total de lo adeudado, una tasa de interés que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces) a la tasa que se halla vigente para la obligación de que se trate a la fecha de vencimiento de la misma; además, por el hecho de incurrir en mora en el pago de uno o más dividendos, el

Gráfico I-3: Tabla de Amortización préstamo

Fuente: Multisa

ANEXO J: Costo de oportunidad de los accionistas

ANEXO J-1: Tasa de interés activa

1.2 COSTO DEL CRÉDITO								
TIPO DE CRÉDITO	PLAZO (meses)	MONTO	TASA DE INTERES		VALOR TOTAL INTERES	CUOTA TOTAL	MONTO TOTAL A PAGAR	CARGA FINANCIERA
			DE LA ENTIDAD	MÁXIMA BCE				
COMERCIAL	36	50,000	11.20%	11.83%	9100.32	1654.14	59,548.92	9548.92
CONSUMO	12	1,500	15.18%	16.30%	126.18	135.51	1,630.55	130.55
CONSUMO VEHICULOS	48	11,490	15.15%	16.30%	3901.32	390.91	18,234.41	6744.01
MICROCRÉDITO	18	10,500	22.50%	30.50%	1968.57	755.81	12,588.41	2088.41
VIVIENDA	36	5,000	10.75%	11.33%	871.68	166.34	5,871.68	988.36

Fuente: <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Documents/TARIFARIO%20JULIO%202014.pdf>

ANEXO J-2: Beta WAL-MART STORES Inc



ANEXO J-3: ESTADOS FINANCIEROS WAL-MART STORES Inc

YAHOO! FINANCE		80.63 +0,03 (0,03%)	13:01 EDT - Nasdaq Tiempo real Precio	Buscar Finanzas	Buscar en la Web
GRAFICAS Interactivo NOTICIAS E INFORMACIÓN Titulares Notas de Prensa Eventos de la empresa Foros Pulso de mercado EMPRESA Perfil Estadísticas clave Documentos presentados a la SEC Competidores Industria Componentes COBERTURA DE ANALISTAS Opinión de los analistas Estimados de los analistas PROPIEDAD		Hoja De Balance		Ver Perfil para: <input type="text"/> <input type="button" value="GO"/>	
Ver: Datos anuales Datos trimestrales		Todos los números en miles			
Al Final Del Periodo		31 de enero 2015	31 de enero 2014	31 de enero 2013	
Bienes					
Activos Circulantes					
Efectivo Y Equivalentes De Efectivo		9135000	7281000	7781000	
Inversiones a corto plazo		-	-	-	
Cuentas a cobrar netas		6778000	6677000	6768000	
Inventario		45141000	44858000	43803000	
Otros Activos Corrientes		2224000	2369000	1588000	
Total De Activos Corrientes		63278000	61185000	59940000	
Inversiones a largo plazo		-	-	-	
Propiedad, planta y equipo		116655000	117907000	116681000	
Buena voluntad		18102000	19510000	20497000	
Activos Intangibles		-	-	-	
Amortización Acumulada		-	-	-	
Otros Activos		5.671.000	6149000	5987000	
Cargos por activos a largo plazo diferidos		-	-	-	
Los Activos Totales		203706000	204.751.000	203105000	

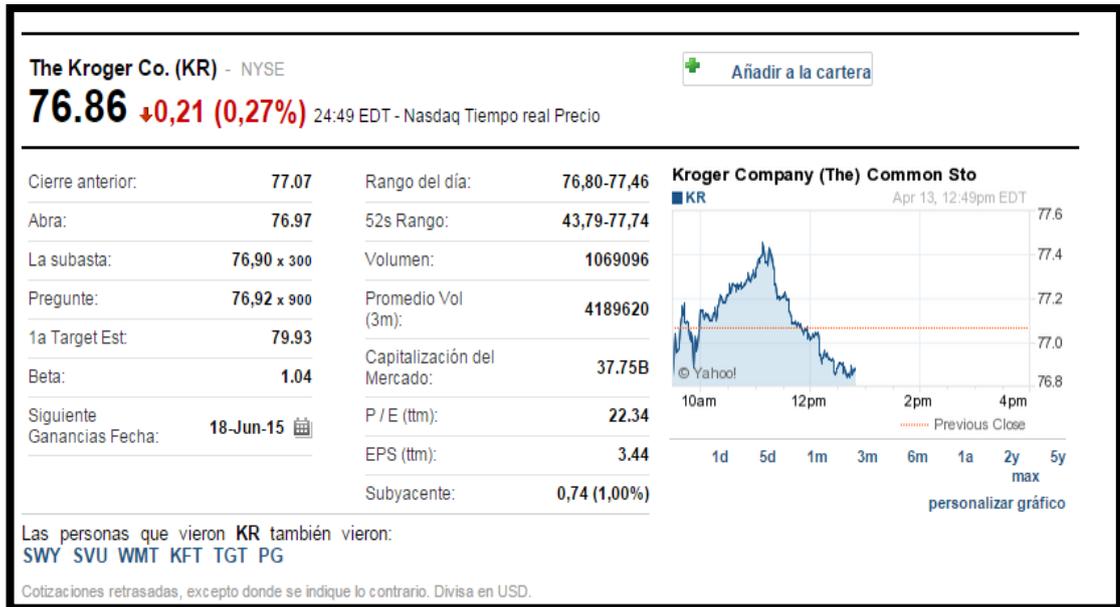
Transacciones de los ejecutivos Registro ejecutivos FINANCIALS Estado de Resultados ▶ Hoja De Balance Flujo De Fondos		Pasivo			
Pasivo Circulante					
Cuentas Por Pagar		58583000	57174000	59099000	
Deuda actual / corto a largo plazo		6689000	12082000	12719000	
Otros Pasivos Corrientes		-	89000	-	
Total Pasivos Corrientes		65272000	69345000	71818000	
Deuda A Largo Plazo		43692000	44559000	41417000	
Otros Pasivos		-	-	-	
Cargos diferidos de pasivo a largo plazo		8805000	8017000	7613000	
Interés Minoritario		4543000	5084000	5395000	
Valor de Inversiones		-	-	-	
Pasivo Total		122312000	127005000	126243000	
Capital Contable					
Opciones Acciones Seguridades Misceláneos		-	1491000	519000	
Acciones preferentes redimibles		-	-	-	
Acciones preferentes		-	-	-	
Acciones Comunes		323000	323000	332000	
Ganancias Retenidas		85777000	76566000	72978000	
Autocartera		-	-	-	
Superávit de capital		2462000	2362000	3620000	
Otro de accionistas		(7168000)	(2996000)	(587000)	
Total capital Equidad		81394000	76255000	75818000	
Activos tangibles netos		63292000	56745000	56745000	

Componentes				
COBERTURA DE ANALISTAS	Ganancia o pérdida operativa	26872000	27725000	26491000
	Ingresos de operaciones continuas			
Opinión de los analistas	Total otros ingresos / gastos netos	119000	186000	161000
Estimados de los analistas	Ganancias antes de intereses e impuestos	26991000	27911000	26652000
	Gastos de intereses	2335000	2249000	2320000
PROPIEDAD	Ingresos antes de impuestos	24656000	25662000	24332000
Principales accionistas	Impuesto a las ganancias	8105000	7958000	7924000
Transacciones de los ejecutivos	Interés minoritario	(673000)	(757000)	(688000)
Registro ejecutivos	Ingresos netos de operaciones continuas	16551000	17704000	16408000
	Eventos no recurrentes			
FINANCIALS	Operaciones discontinuadas	144000	52000	(21000)
► Estado de Resultados	Artículos extraordinarios	-	-	-
Balance	Efecto de los cambios de contabilidad	-	-	-
Flujo de fondos	Otros Artículos	-	-	-
	Ingresos netos	16022000	16999000	15699000
	Valores preferente y otros ajustes	-	-	-
	Ingresos netos aplicables a acciones ordinarias	16022000	16999000	15699000

Inscríbete para una prueba gratuita de EDCAR Online Premium!

COBERTURA DE ANALISTAS	Ingresos de operaciones continuas			
	Total otros ingresos / gastos netos	113000	119000	186000
Opinión de los analistas	Ganancias antes de intereses e impuestos	27260000	26991000	27911000
Estimados de los analistas	Gastos Por Intereses	2461000	2335000	2249000
	Ingresos antes de impuestos	24799000	24656000	25662000
PROPIEDAD	Ingreso Por Gastos De Impuesto	7985000	8105000	7958000
Principales accionistas	Interés Minoritario	(736000)	(673000)	(757000)
Transacciones de los ejecutivos	Ingresos netos de operaciones continuas	16814000	16551000	17704000
Registro ejecutivos	Eventos no recurrentes			
FINANCIALS	Operaciones discontinuadas	285000	144000	52000
► Estado de Resultados	Artículos extraordinarios	-	-	-
Hoja De Balance	Efecto de los cambios de contabilidad	-	-	-
Flujo De Fondos	Otros Elementos	-	-	-
	Ingreso Neto	16363000	16022000	16999000
	Valores preferente y otros ajustes	-	-	-
	Ingresos netos aplicables a acciones ordinarias	16363000	16022000	16999000

ANEXO J-4: Beta THE KROGER Co.



ANEXO J-5: Estados Financieros THE KROGER Co.

YAHOO! FINANCE [Buscar Finanzas](#) [Buscar en la Web](#)

	AL FINAL DEL PERIODO	31 MAR 2015	31 MAR 2014	31 MAR 2013
Bienes				
Activos Circulantes				
Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	268000	401000	238000	
Inversiones a corto plazo	-	-	-	
Cuentas a cobrar netas	1266000	1116000	1051000	
Inventario	5688000	5651000	5146000	
Otros Activos Corrientes	1689000	1662000	1524000	
Total De Activos Corrientes	8911000	8830000	7959000	
Inversiones a largo plazo				
Propiedad, planta y equipo	17912000	16893000	14848000	
Buena Voluntad	2304000	2135000	1234000	
Activos Intangibles	757000	702000	130000	
Amortización Acumulada	-	-	-	
Otros Activos	672000	721000	463000	
Cargos por activos a largo plazo diferidos	-	-	-	
Los Activos Totales	30556000	29281000	24634000	

		Pasivo		
<ul style="list-style-type: none"> ejecutivos Registro ejecutivos FINANCIALS Estado de Resultados ▶ Hoja De Balance Flujo De Fondos 	Pasivo Circulante			
	Cuentas Por Pagar	6630000	6279000	5789000
	Deuda actual / corto a largo plazo	1885000	1657000	2734000
	Otros Pasivos Corrientes	2888000	2769000	2538000
	Total Pasivos Corrientes	11403000	10705000	11061000
	Deuda A Largo Plazo	9771000	9653000	6145000
	Otros Pasivos	2731000	2147000	2418000
	Cargos diferidos de pasivo a largo plazo	1209000	1381000	796000
	Interés Minoritario	30000	11000	7000
	Valor de Inversiones	-	-	-
	Pasivo Total	25144000	23897000	20427000
	Capital Contable			
	Opciones Acciones Seguridades Misceláneos	-	-	-
	Acciones preferentes redimibles	-	-	-
	Acciones preferentes	-	-	-
	Acciones Comunes	959000	959000	959000
	Ganancias Retenidas	12367000	10,981,000	9787000
Autocartera	(10809000)	(9641000)	(9237000)	
Superávit de capital	3707000	3549000	3451000	
Otro de accionistas	(812000)	(464000)	(753000)	
Total capital Equidad	5412000	5384000	4207000	
Activos tangibles netos	2351000	2547000	2843000	

		Estado de Resultados		
		Ver Declaración de ingresos de: <input type="text"/> <input type="button" value="GO"/>		
		Ver: Datos anuales Datos trimestrales Todos los números en miles		
Al Final Del Período		31 de enero 2015	01 de febrero 2014	02 de febrero 2013
Los Ingresos Totales		108465000	98375000	96619000
Costo de los ingresos		85512000	78138000	76726000
Beneficio Bruto		22953000	20237000	19893000
Los Gastos De Explotación				
Investigación Y Desarrollo		-	-	-
Gastos generales y administrativos		17868000	15809000	15477000
No Recurrente		-	-	-
Otros		1948000	1703000	1652000
Total gastos operativos		-	-	-
Ganancia o pérdida operativa		3137000	2725000	2764000
Ingresos de operaciones continuas				
Total otros ingresos / gastos netos		-	-	-
Ganancias antes de intereses e impuestos		3137000	2725000	2764000
Gastos Por Intereses		488000	443000	462000
Ingresos antes de impuestos		2649000	2282000	2302000
Ingreso Por Gastos De Impuesto		902000	751000	794000
Interés Minoritario		(19,000)	(12000)	(11000)
Ingresos netos de operaciones continuas		1728000	1519000	1497000
Eventos no recurrentes				
Operaciones discontinuadas		-	-	-
Artículos extraordinarios		-	-	-
Efecto de los cambios de contabilidad		-	-	-

Fuente: <http://es.investing.com/equities/wal-mart-stores-financial-summary>
<https://finance.yahoo.com/q/is?s=WMT+Income+Statement&annual>

	2017	2016	2015
Los ingresos totales	85512000	78138000	76726000
Costo de los ingresos			
Beneficio Bruto	22953000	20237000	19893000
Los Gastos De Explotación			
Investigación Y Desarrollo	-	-	-
Gastos generales y administrativos	17868000	15809000	15477000
No Recurrente	-	-	-
Otros	1948000	1703000	1652000
Total gastos operativos	-	-	-
Ganancia o pérdida operativa	3137000	2725000	2764000
Ingresos de operaciones continuas			
Total otros ingresos / gastos netos	-	-	-
Ganancias antes de intereses e impuestos	3137000	2725000	2764000
Gastos Por Intereses	488000	443000	462000
Ingresos antes de impuestos	2649000	2282000	2302000
Ingreso Por Gastos De Impuesto	902000	751000	794000
Interés Minoritario	(19.000)	(12000)	(11000)
Ingresos netos de operaciones continuas	1728000	1519000	1497000
Eventos no recurrentes			
Operaciones discontinuadas	-	-	-
Artículos extraordinarios	-	-	-
Efecto de los cambios de contabilidad	-	-	-
Otros Elementos	-	-	-
Ingreso Neto	1728000	1519000	1497000
Valores preferente y otros ajustes	-	-	-
Ingresos netos aplicables a acciones ordinarias	1728000	1519000	1497000

Fuente: <http://es.investing.com/equities/wal-mart-stores-financial-summary>

<https://finance.yahoo.com/q/is?s=WMT+Income+Statement&annual>

ANEXO J-6: Rendimiento esperado de EEUU

Rentabilidad del capital invertido por sector (US)

Datos utilizados: servicios de datos múltiples

Fecha de Análisis: Los datos utilizados es a partir de enero 2015

Descargar como un archivo de Excel en su lugar:

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/roe.xls>

Para conjuntos de datos mundiales:

http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Variable
Definición

se puede obtener haciendo click aquí

Download
Data

en el que las empresas se incluyen en cada industria

+

Industria	Numero de empresas	ROE (sin ajustar)	ROE (ajustado a la +D)
Publicidad	52	17,92%	17,79%
Aeroespacial/ Defensa	93	24,54%	17,80%
Transporte aereo	22	2,84%	2,84%
Vestir	64	18,48%	18,05%
Auto y Camiones	22	18,61%	10,89%
Auto Parts	75	15,84%	11,40%
Banco (Centro de Dinero)	13	8,21%	8,21%
Bancos (Regional)	676	8,87%	8,87%
Bebidas (alcoholicas)	22	13,66%	13,65%
Bebidas (Soft)	46	27,88%	27,04%
Radio difusión	28	18,80%	18,80%
Correduría y Banca de Inversión	46	10,38%	10,37%
Materiales de construcción	39	14,81%	13,79%
Negocios y Servicios al Consumidor	177	12,43%	12,23%
Televisión por cable	18	31,43%	31,27%
Química (Básico)	46	14,72%	14,07%
Química (Diversidad)	10	21,60%	16,42%
Química (Especialidad)	103	19,22%	16,70%
Carbon y relacionados con la	42	-6,41%	-8,65%

Energía			
Servicios Informáticos	119	32,01%	23,33%
Computadoras / Periféricos	64	25,04%	20,69%
Suministros Construcción	55	19,50%	15,51%
Diversificado	23	11,00%	10,35%
Medicamentos (Biotecnología)	400	11,94%	8,43%
Medicamentos (Pharmaceutical)	151	17,06%	11,81%
Educación	42	3,76%	3,80%
Equipo electrónico	126	12,61%	11,62%
Electrónica (Consumer & Office)	28	12,81%	10,77%
Electrónica (General)	189	8,67%	7,40%
Ingeniería / Construcción	56	5,27%	5,24%
Entretención	84	17,84%	17,83%
Servicios Ambientales y Residuos	103	5,68%	5,66%
Agricultura / Agricultura	37	13,54%	12,15%
Financía Sus (No bancario y seguros)	288	-2,23%	-2,23%
Procesamiento de Alimentos	96	18,17%	17,23%
Alimentación Mayoristas	14	16,10%	16,10%
Furn / Muebles para el hogar	27	11,62%	10,09%
Verde y Energía Renovable	26	0,31%	-0,17%
Productos Sanitarios	261	11,23%	9,07%
Servicios de Apoyo de la salud	138	12,27%	12,10%
Healthcare Información y Tecnología	127	10,39%	9,01%
Construcción de viviendas	35	14,34%	14,34%
Hospitales / Instalaciones sanitarias	56	10,48%	10,41%
Hotel / Gaming	80	5,77%	5,71%
Productos domésticos	135	19,31%	17,36%
Servicios de Información	67	21,66%	20,28%
Seguros (General)	24	7,39%	7,39%
Seguros (Vida)	25	10,13%	10,13%
Seguros (Prop / Cas)	52	12,41%	12,41%
Gestión de Inversiones Globales	148	13,45%	13,39%
Maquinaria	137	16,66%	15,13%
Metales y minería	124	2,13%	2,13%
Equipos y Servicios de Oficina	25	27,77%	22,15%
Petroleo / Gas (Integrado)	8	16,83%	16,61%
Petroleo / Gas (Exploración y Producción)	392	6,25%	6,24%
Petroleo / Gas Distribución	85	9,57%	9,57%

Fuente: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/roe.xls>

ANEXO G-7: Riesgo país EEUU



Fuente: <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/usa?dr=2015-01>

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS– ESPE

EXTENSIÓN LATACUNGA

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas: Erika Cristina Caiza Pastuña y Carla Paulina Guanotásig Umaginga bajo nuestra supervisión:

**ECO. FRANCISCO CAICEDO ATIAGA
DIRECTOR DEL PROYECTO**

**ING. ELISABETH JIMÉNEZ SILVA
CODIRECTORA DEL PROYECTO**

**ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA**

**DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO**