



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA  
ETAPATELECOM S.A.”

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera Comercial

**Autora:**

Johanna Bernal Ramírez

**Directora:**

Ing. Ximena Moscoso

Cuenca-Ecuador

2008



**Dedicatoria:**

El presente trabajo dedico con todo mi amor a mis padres Iván Bernal y Norma Ramírez, quienes han sabido inculcarme la confianza y fuerza necesarias para poder realizar cualquier meta que me proponga, quienes nunca permitieron que me falte nada, gracias por su apoyo.

Johanna Bernal Ramírez.

### **Agradecimiento:**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Ing. Ximena Moscoso, gracias a su apoyo y conocimientos fue posible la realización de la presente monografía.

Agradezco también a la Empresa ETAPATELECOM S.A., por haberme brindado la información necesaria y por toda la colaboración prestada.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad del Azuay, por haberme formado profesionalmente los cinco años de estudio.

## **RESUMEN**

La presente monografía tiene como contenido el enfoque en el análisis financiero y económico de la Empresa ETAPATELECOM S.A. en el periodo 2004-2007, la cual se dedica a la prestación de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional.

Para el análisis financiero y económico se toman en consideración los antecedentes, la situación financiera y la situación económica de la Empresa, con el fin de identificar las áreas críticas para esto se proponen estrategias, y un plan operativo anual con las estrategias planteadas.

Luego de realizar el diagnostico, la determinación de los problemas y las estrategias propuestas, se sintetiza la información encontrada y se concluye con las recomendaciones.

Los criterios contenidos en esta monografía son de responsabilidad de la autora.

Johanna Bernal Ramírez

## Índice de Contenidos

Dedicatoria: .....	ii
Agradecimiento: .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN.....	4
1. ANTECEDENTES SOBRE LA EMPRESA Y SU ENTORNO .....	6
1.1. Generalidades de la Empresa .....	6
1.1.1. Misión.....	6
1.1.2. Visión.....	6
1.1.3. Valores. ....	6
1.1.4. Planes que la empresa está ejecutando. ....	7
1.1.5. Estructura Organizacional. ....	14
1.2. Características del entorno. ....	16
1.2.1. Ámbito en el que se desarrolla.....	16
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	24
2.1. Análisis de la estructura patrimonial. ....	24
2.2. Capital de trabajo vs. Requisito de capital de trabajo.....	55
2.3. Solvencia a corto plazo.....	57
3. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA.....	62
3.1. Análisis del estado de pérdidas y ganancias. ....	62
3.2. Punto de equilibrio y apalancamiento operativo. ....	77
3.3. Flujo de efectivo.....	80
3.4. Análisis de Rentabilidad. ....	84
4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS .....	91
4.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	91
4.2. ESTRATEGÍAS NO FINANCIERAS.....	95
4.3. PLAN OPERATIVO ANUAL.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	102
ANEXOS.....	104
ANEXO No. 1 (Análisis Vertical de la Estructura Patrimonial) .....	105
ANEXO No. 2 (Análisis Horizontal de la Estructura Patrimonial) .....	106
ANEXO No. 3 (Razones Financieras).....	107
ANEXO No. 4 (Capital de Trabajo) .....	108
ANEXO No. 5 (Requisito de Capital de Trabajo) .....	108
ANEXO No. 6 (Solvencia a Corto Plazo).....	108
ANEXO No. 7 (Análisis Vertical del Estado de Resultados) .....	109
ANEXO No. 8 (Análisis Horizontal del Estado de Resultados) .....	110
ANEXO No. 9 (Flujo de Efectivo).....	111
ANEXO No. 10 (Análisis de Rentabilidad).....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113

**CUADROS:**

CUADRO No. 1: Fondos Disponibles.....	30
CUADRO No. 2: Inversiones Temporales .....	31
CUADRO No. 3: Cuentas por Cobrar .....	33
CUADRO No. 4: Impuestos y Gastos Anticipados.....	35
CUADRO No. 5: Inventarios.....	36
CUADRO No. 6: Activos Fijos.....	38
CUADRO No. 7: Cargos Diferidos .....	39
CUADRO No. 8: Cuentas por Pagar .....	42
CUADRO No. 9: Impuestos y Retenciones por Pagar .....	43
CUADRO No. 10: Gastos Acumulados por Pagar.....	44
CUADRO No. 11: Provisiones por Arriendo de Infraestructura y Otros .....	45
CUADRO No. 12: Ventas.....	67
CUADRO No. 13: Costos de Operación y Ventas.....	69
CUADRO No. 14: Gastos Administrativos .....	70
CUADRO No. 15: Gastos de Ventas.....	72
CUADRO No. 16: Ingresos no Operacionales .....	73
CUADRO No. 17: Gastos Financieros .....	74
CUADRO No. 18: Otros Gastos no Operacionales .....	76
CUADRO No. 19: Análisis de Costos y Gastos.....	78
CUADRO No. 20: Grado de Apalancamiento Operativo .....	80

**GRÁFICOS:**

GRÁFICO No. 1: Análisis del Activo .....	27
GRÁFICO No. 2: Análisis del Pasivo .....	27
GRÁFICO No. 3: Análisis del Patrimonio .....	28
GRÁFICO No. 4: Activo Corriente .....	29
GRÁFICO No. 5: Fondos Disponibles.....	30
GRÁFICO No. 6: Inversiones Temporales .....	32
GRÁFICO No. 7: Cuentas por Cobrar.....	34
GRÁFICO No. 8: Impuestos y Gastos Anticipados.....	36
GRÁFICO No. 9: Inventarios.....	37
GRÁFICO No. 10: Activos Fijos.....	39
GRÁFICO No. 11: Cargos Diferidos .....	41
GRÁFICO No. 12: Pasivo .....	41
GRÁFICO No. 13: Cuentas por Pagar .....	43
GRÁFICO No. 14: Impuestos y Retenciones por Pagar .....	44
GRÁFICO No. 15: Provisión por Arriendo de Infraestructura y Otros.....	46
GRÁFICO No. 16: Análisis de Liquidez.....	47
GRÁFICO No. 17: Periodo Promedio de Cobro .....	51
GRÁFICO No. 18: Rotación de Inventarios.....	52
GRÁFICO No. 19: Rotación del Activo Total .....	53
GRÁFICO No. 20: Rotación del Activo Fijo.....	54
GRÁFICO No. 21: Rotación de Caja Bancos.....	55
GRÁFICO No. 22: Capital de Trabajo.....	56
GRÁFICO No. 23: Requisito de Capital de Trabajo .....	57
GRÁFICO No. 24: Estructura De Capital .....	58
GRÁFICO No. 25: Endeudamiento.....	59
GRÁFICO No. 26: Solvencia.....	60
GRÁFICO No. 27: Capital de Trabajo/Patrimonio .....	60
GRÁFICO No. 28: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2004.....	63
GRÁFICO No. 29: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2005.....	64
GRÁFICO No. 30: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2006.....	65
GRÁFICO No. 31: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2007.....	66
GRÁFICO No. 32: Ventas.....	68
GRÁFICO No. 33: Costo de Ventas.....	70
GRÁFICO No. 34: Gastos Administrativos .....	71
GRÁFICO No. 35: Gastos de Ventas.....	72
GRÁFICO No. 36: Ingresos no Operacionales .....	74
GRÁFICO No. 37: Gastos Financieros .....	75
GRÁFICO No. 38: Otros Gastos no Operacionales.....	77
GRÁFICO No. 39: Análisis de Costos y Gastos Operativos 2007 .....	79
GRÁFICO No. 40: Retorno sobre el Patrimonio.....	84
GRÁFICO No. 41: Retorno sobre la Inversión .....	85
GRÁFICO No. 42: Utilidad Activo.....	86
GRÁFICO No. 43: Utilidad Ventas.....	86
GRÁFICO No. 44: Margen de Utilidad Bruta .....	87
GRÁFICO No. 45: Margen Neto.....	88

## INTRODUCCIÓN.

En la presente monografía se realizará el análisis financiero de la Empresa ETAPATELECOM S.A., que es una Empresa privada con fondos públicos, la misma que se dedica al servicio de telecomunicaciones a nivel nacional.

Para esta monografía se ha utilizado varias herramientas estudiadas a lo largo de mi carrera universitaria. La monografía está desarrollada en cuatro capítulos:

El primer capítulo hace referencia a los antecedentes de la empresa y su entorno.

El segundo capítulo se dedica al análisis de la estructura patrimonial, al capital de trabajo y requerimiento del mismo, y al análisis de la solvencia a corto plazo.

El tercero se dedica al análisis del estado de pérdidas y ganancias, al punto de equilibrio, apalancamiento operativo, flujo de efectivo y al análisis de rentabilidad de la Empresa.

El cuarto capítulo consta de las estrategias propuestas tanto financieras como no financieras, y a la elaboración de un plan operativo anual, que son tomadas en consideración los análisis realizados en los capítulos anteriores.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES SOBRE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

## **1. ANTECEDENTES SOBRE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

### **1.1. Generalidades de la Empresa**

ETAPATELECOM es una Compañía Autónoma que se constituyó en el año 2002 en base al aporte accionario de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental, ETAPA.

En el Ecuador, se constituye como una nueva operadora de telecomunicaciones, cuyo portafolio de productos a nivel nacional consta de Servicios de Telefonía Local, Nacional e Internacional, Servicios Especiales, Servicios Portadores, Servicios de Valor Agregado a través de la red de Internet y Servicios de Telefona Móvil, los que en su clasificación dentro de su Unidad Estratégica de Negocios incluyen: Enlaces Corporativos, Hosting, Dial Up, Tarjeta Prepago, Banda Ancha Satelital.

#### **1.1.1. Misión.**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una relación a largo plazo, ofreciendo productos con tecnología de punta y excelencia en el servicio al cliente, laborando con cualidades empresariales de alto contenido humano y profesional tales como la asertividad y la proactividad para anticipar y prever las demandas del mercado.

#### **1.1.2. Visión.**

Convertirse en la empresa líder en telecomunicaciones en el mercado local y nacional dentro de los próximos cinco años, a través de pilares fundamentales de competitividad como Innovación, Eficiencia y Capacidad de Respuesta, para ofrecer servicios con tecnología de punta y desarrollar nuevos productos acordes a los estándares de clase mundial.

#### **1.1.3. Valores.**

Los valores con los que ETAPATELECOM sirve a sus clientes son: excelencia en servicio, efectividad y eficiencia en el uso de recursos, integridad al brindar información, honestidad y compromiso con la ciudadanía,

confidencialidad de información con nuestros clientes, lealtad y adaptabilidad a los lineamientos organizacionales, transparencia pública en la rendición de cuentas y actitud positiva frente a cambio y honor.<sup>1</sup>

#### **1.1.4. Planes que la empresa está ejecutando.**

Mediante contrato de concesión del 3 de noviembre de 2003 y permiso del 12 de mayo del 2004, el Estado Ecuatoriano concesionó y permisionó a ETAPATELECOM S.A. la prestación de los Servicios de Telecomunicaciones de: Telefonía Fija, Local, Regional, Nacional, Internacional, Telefonía Pública, Servicios Portadores y Servicios Valor Agregado-Accesos a Internet.

Con el objetivo de dar cumplimiento a los mencionados títulos habilitantes y a ejercer el derecho de ETAPA de prestar servicios de telecomunicaciones a nivel nacional en condiciones iguales a las de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. constante en el Acuerdo General suscrito entre la Ilustre Municipalidad de Cuenca y el CONATEL el 16 de diciembre de 2002, la empresa ha planteado un grupo de proyectos para la implementación de una red que permita la prestación de los servicios mencionados.

#### **Proyectos Plan de Despliegue**

De acuerdo al paquete de servicios que posee la Empresa, la mejor alternativa es la implementación de una única plataforma para su prestación, optimizando la red como tal y reduciendo los costos inherentes a su implementación, es decir una plataforma convergente, con estas consideraciones la opción de elegir es una Red de Nueva Generación.

Con el objetivo de implantar la Red de Nueva Generación que permitirá a la Empresa la prestación de servicios se ha desarrollado los siguientes proyectos:

- **Proyecto ISP**

En el Plan de Negocios se definió al servicio de Internet dial up como la punte de lanza comercial para la introducción de la marca ETAPATELECOM en las ciudades objetivo, con este fin se desarrollo el proyecto ISP.

---

<sup>1</sup> <http://www.etapatelecom.net/Quienessomos/Misiónyvisión/tabid/55/Default.aspx>

El objetivo del proyecto ISP es el de la prestación del servicio de Acceso a Internet Dial Up prepago en una primera etapa y de Acceso a Internet de Banda Ancha en una segunda etapa.

En la primera fase del proyecto se definieron seis ciudades para prestación del servicio de Internet Dial Up, éstas son Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Ambato, Riobamba y Manta se inició la provisión del servicio el mes de Enero de 2007.

En la segunda fase se planteó la prestación del servicio de acceso a Internet dial up prepago en las ciudades de Loja, Machala y Azogues. La inversión de esta segunda fase es de \$ 89.600. el equipamiento en las ciudades de Loja y Machala se instaló en diciembre de 2007 y el servicio se inició en enero de 2008. en la ciudad de Azogues no se ha podido iniciar la prestación de servicio debido a que PACIFITEL no dispondrá de capacidad de conexión conmutada hasta marzo de 2008.

Con la ejecución de este proyecto ETAPATELECOM dispone de infraestructura para la prestación de Internet dial up en 9 ciudades principales del país. Los accesos a Internet son provistos mediante redes de fibra óptica (No accesos satelitales) que han permitido a nivel nacional una considerable reducción de las tarifas por servicio.

- **Proyecto Guangarcucho**

Con el objeto de dar cumplimiento al Plan de expansión de Servicios constante en el Contrato de concesión respecto de los servicios de telefonía pública se planteó el proyecto Guangarcucho, cuyo objetivo fue la implementación de red de planta externa con una capacidad para 400 clientes dentro de la zona de cobertura del concentrador de Guangarcucho de propiedad de ETAPA, en varios sectores de las provincias de Cañar y Azuay, como son Tahuall, Huachún, Pueblo Nuevo, La Victoria, El Descanso, Javier Loyola y Zhullín. La inversión fue de USD \$ 217.334 y su operación inició en mayo de 2006.

- **Proyecto Red de Transporte:**

Con el objeto de dotar a la Red NGN de la empresa del soporte básico para la prestación de servicios, se desarrolló el Proyecto Red de Transporte. Originalmente se planteaba la construcción de una red de transporte a nivel nacional, pero considerando factores como la actual disponibilidad de alquiler de transporte y los costos de inversión que esta implicaba se optó por desarrollar dos esquemas, el alquiler de transporte a un portador autorizado y la construcción de una red de micro-onda para en parte proveer de transporte nacional pero que principalmente se empleará para el acceso a la red de fibra óptica internacional.

- **Proyecto Conmutación:**

Parte esencial de la red corresponde su “inteligencia” para implantarla se ha planteado el proyecto conmutación cuyo objetivo es la adquisición de una plataforma de servicios convergentes que representará el núcleo de servicios, control y concentración de acceso a los usuarios.

- **Proyecto Red de Acceso:**

Parte esencial de la red NGN representa la “forma” de llegar a los nuevos usuarios para “conectarlos” a la plataforma de servicios de ETAPATELECOM S.A. Con este objetivo se desarrolló el proyecto Red de Acceso, en el cual se plantean dos opciones, la una la implementación de una red de acceso inalámbrico y la otra el establecimiento de acuerdos con empresas que dispongan de medios de acceso.

Para este fin se desplegarán estaciones base en diferentes sitios de las ciudades objetivo de forma que provean una cobertura adecuada en alcance y capacidad de acceso a los clientes de ETAPATELECOM S.A.

- **Proyecto Plataforma de Servicios Integrados Convergentes**

Este proyecto plantea implementación de la capa de Control y Servicios de la arquitectura NGN, de los Nodos del Core de Transporte (Quito, Guayaquil y Cuenca) y de los Nodos de acceso (Santo Domingo y Ambato) requeridos para la prestación de los servicios de telefonía, acceso a Internet y

portadores. Su núcleo básico estará compuesto por un softswitch que será instalado en la ciudad de Quito y tres Pasarelas de Medios a ubicarse en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca

La inversión de este proyecto es de USD \$ 206.864 para el 2007 y de USD \$ 886.593 para el 2008.

El proyecto define varias actividades para su implementación, entre éstas las de la mayor importancia corresponden a la adquisición del equipamiento y de la adquisición o arrendamiento de los locales en los que se instalaría la plataforma.

El contrato para la adquisición del equipamiento de la plataforma fue adjudicada en septiembre del 2007, actualmente se encuentra en proceso de emisión del informe de la Procuraduría General del Estado para la suscripción del contrato correspondiente, por lo que se espera que se suscriba el mismo en febrero de 2008 y que la implementación se de hasta mayo de 2008. El proceso de adquisición fue declarado desierto en una primera oportunidad en octubre de 2006, debido a que ninguna de las ofertas presentadas cumplía con los requerimientos técnicos exigidos en las bases del proceso. Este proceso tenía inicialmente planificado la adjudicación en diciembre de 2006, sin embargo la necesidad de un segundo llamado retrasó la adjudicación hasta septiembre de 2007.

Considerando que el modo principal de la plataforma a instalarse el ciudad de Quito debe ser de propiedad de la Empresa para eliminar el riesgo de reubicación del mismo, se adquirió un local en esta ciudad, en el que se instalaría el equipamiento de la plataforma y en el que adicionalmente se encuentra implementado un local comercial (en reemplazo del inicialmente ubicado en la Av. 6 de Diciembre y Cucardas) y las oficinas administrativas de la Empresa. Con esta misma visión se definió la instalación del equipamiento de la plataforma en la ciudad de Guayaquil en el local construido en el conjunto habitacional Mucho Lote. Los locales de Santo Domingo y Ambato se definió sean arrendados y a la fecha se encuentran contratados.

- **Proyecto Anillos y Enlaces de Fibra Óptica y Red de Cobre**

Este proyecto plantea la implementación de anillos de fibra óptica IP/MPLS en las ciudades de Quito y Guayaquil y enlaces de fibra óptica en las ciudades de Ambato y Santo Domingo, las mismas que son consideradas las principales ciudades en el proyecto de despliegue de ETAPATELECOM. Adicionalmente a estas estructuras de fibra óptica se implementarán redes de cobre xDSL en estas cuatro ciudades, que se irán desplegando conforme avance la comercialización de servicios y por tanto la capacitación de demanda.

Esta red de transporte metropolitano se integra con la Plataforma de Servicios Integrados Convergentes para la prestación de servicios soportados por ésta a los clientes conectados a esta red de transporte.

La inversión de este proyecto es de USD \$ 209.148 para el 2007 y de USD \$ 5'779.194 para el 2008.

El proyecto define varias actividades para su implementación, entre éstas las de mayor importancia corresponden a la adquisición del equipamiento, la adquisición del cable de fibra óptica, la construcción de los anillos y enlaces y el arrendamiento de los locales en los que se instalaría el equipamiento de ruteo y acceso.

El contrato para la adquisición del equipamiento de la plataforma fue adjudicada a en diciembre de 2007, actualmente se encuentra en proceso el envío de documentación a la Procuraduría General del Estado para la emisión del informe para la suscripción del contrato correspondiente, por lo que se espera que se suscriba el mismo en marzo de 2008 y la implementación se de hasta mayo de 2008. El proceso de adquisición fue declarado desierto en una primera oportunidad en agosto de 2007, debido a que ninguna de las ofertas presentadas cumplía con los requerimientos técnicos exigidos en las bases del proceso.

El contrato para la adquisición del cable de fibra óptica fue adjudicado en abril de 2007. La autorización para la suscripción de este contrato que debe ser dada por el Directorio no procedía mientras la empresa no disponía de los fondos requeridos y debido a que la capitalización de ETAPA se dio en octubre de 2007 se produjo un desfase en la continuación del proceso, por lo que actualmente se encuentra pendiente la suscripción del contrato correspondiente, la misma que se espera se de en enero de 2008.

Los contratos para la construcción de los anillos y enlaces a desplegarse en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato y Santo Domingo, fueron adjudicados en enero de 2008 y se espera se concluya la construcción en abril de 2008.

Los 42 nodos distribuidos en Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Ambato en los que se instalarán los equipos de ruteo y conectividad de acceso de cobre xDSL a clientes se definió sean arrendados y a la fecha se encuentran seleccionados en un 100%.

- **Proyecto Telefonía Pública**

Con el objeto de cumplir el Plan de Expansión, este proyecto planifica implementar 32 telecentros serán implementados en las parroquias: Checa, Chiquindad, El Valle y Baños, del Cantón Cuenca, de acuerdo al convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Muy Ilustre Municipalidad de Cuenca, la Secretaría Nacional del Migrante, ETAPATELECOM S.A. EMUCE y el consorcio de Juntas Parroquiales.

Los telecentros se implementarán mediante acceso satelital.

La inversión de este proyecto es de USD \$ 936.696 para el año 2008.

Los telecentros buscan integrarse a las actividades económicas y sociales de las localidades en las que se implementen, de forma de fortalecerlas mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicación, con este fin un equipo de sociólogos contratados se encuentran elaborando el estudio de campo y análisis de las características de las localidades

preseleccionadas, el cual se espera se esté concluido en febrero de 2008 y adicionalmente se encuentra en proceso la contratación del contenido a ser empleado en los telecentros.

Para este proyecto se planifica la contratación de una solución integral para la implementación de los telecentros, por lo que el proceso para la adquisición del equipamiento y servicios de acceso satelital y portadores actualmente se encuentra en la fase de elaboración de las Bases Precontractuales, se espera que los telecentros se encuentren operativos en mayo de 2008. Para los telecentros a implementarse en el Cantón Cuenca en una primera fase en la que se proveerá el servicio de acceso a Internet, se espera estén operativos en abril de 2008.

- **Proyecto Mucho Lote**

Con el apoyo del Ilustre Municipio de Guayaquil, ETAPATELECOM brinda el servicio de telefonía fija (el cual se añadirá el servicio de Internet posteriormente) al Proyecto Habitacional Mucho Lote en dicha ciudad desde diciembre de 2007.

Con este fin se adquirió el terreno destinado por el Municipio de Guayaquil para el operador de telecomunicaciones, en este terreno se contrató la construcción de un local en el que se instalaron los equipos de enlace y acceso a clientes, se contrató el diseño y construcción de la red de planta externa para las zonas de Villa España-Madrid y la Etapa 3 y se contrató el arrendamiento de un Softswitch (Con el que se presta y prestará el servicio de telefonía, a estos y otros clientes, hasta que la Plataforma de Servicios Integrados Convergentes se encuentre operativo).

Se realizó una inversión de USD \$ 332.127 para el 2007 y está planificada una inversión de USD \$ 270.500 para el 2008.

- **Proyecto Hotspots para Cuenca**

Mediante este proyecto se ofrece el servicio gratuito de acceso a Internet Inalámbrico en tres sitios públicos de la ciudad de Cuenca.

La primera fase del proyecto se encuentra implementada, desarrollada en coordinación con la empresa ETAPA. Se han instalado hotspots en el Parque Calderón, en el Barranco (sector la Escalinata) y en el Campus Principal de la Universidad de Cuenca.

En la segunda fase se prevé la implementación de 8 hotspots adicionales en sitios a definirse en coordinación con el Ilustre Municipio de Cuenca, los cuales estarán implementados hasta mayo de 2008.

La inversión del proyecto es de USD \$ 150.000 para el 2008.

#### **1.1.5. Estructura Organizacional.**

La empresa ETAPATELECOM S.A. está conforma de la siguiente manera:

##### **FUNCIÓN DIRECTIVA.**

Se encuentra integrada por el Alcalde de Cuenca, como Presidente del Directorio, el Gerente General de ETAPA como Vicepresidente y 12 personas como miembros del Directorio.

##### **FUNCIÓN EJECUTIVA.**

Se encuentra conformada por el Gerente General de la Empresa.

##### **FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.**

Integrada por las siguientes dependencias: Subgerente Administrativo, Responsable de Seguros, Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Recursos Materiales, Responsable de Adquisiciones, Responsable de Servicios Generales y Responsable de Bodega, todos estos se encuentran en la ciudad de Cuenca. Una Coordinadora Administrativa en Quito y una Coordinadora Administrativa en Guayaquil.

### **FUNCIÓN FINANCIERA.**

Integrada por las siguientes dependencias: Subgerente Financiero, Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad, Jefe de Aseguramiento de Ingresos, Responsable de Control Previo, Jefe de Presupuestos en la ciudad de Cuenca.

### **FUNCIÓN COMERCIAL.**

Integrada por las siguientes dependencias: Gerencia Comercial (Quito), Jefatura de Telefonía Fija (Quito), Jefatura de Ventas (Cuenca), Jefatura de Agencias (Cuenca, Quito y Guayaquil), Jefatura de Locales (Cuenca, Guayaquil y Quito), Jefatura de Producto (Quito)

### **FUNCIÓN TÉCNICA.**

Integrada por las siguientes dependencias: Subgerencia Técnica (Quito) y Jefatura de Portadores y Valor Agregado (Cuenca)

### **FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN.**

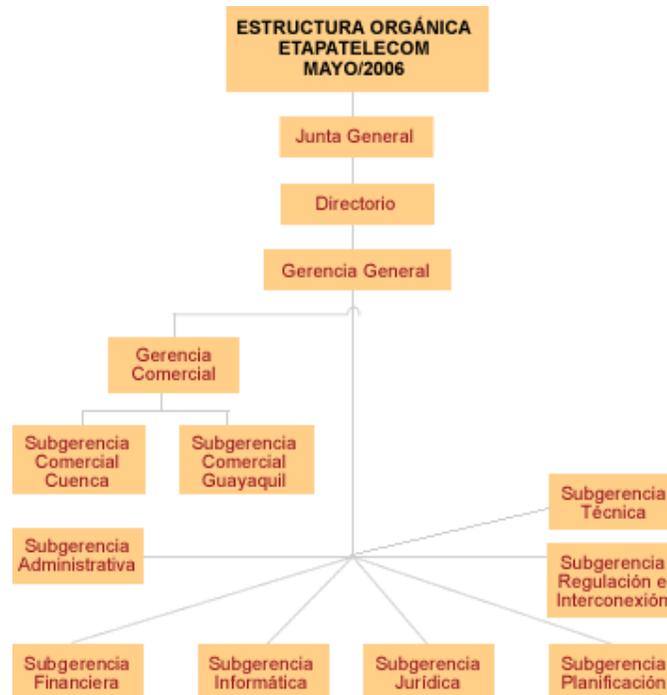
Integrada por las siguientes dependencias: Subgerencia de Planificación y Desarrollo, Jefatura Económica (Cuenca)

### **FUNCIÓN INFORMÁTICA.**

Integrada por las siguientes dependencias: Subgerencia de Informática, Jefatura de Investigación y Desarrollo, Departamento de Red Interna, Departamento de Soporte y Extracción de Datos. (Cuenca)

### **FUNCIÓN REGULATORIA.**

Integrada por las siguientes dependencias: Subgerencia de Regulación e Interconexión (Quito).



Fuente: <http://www.etapatelecom.net/QuienSomos/LeydeTransparencia/Organograma/tabid/90/Default.aspx>

## 1.2. Características del entorno.

### 1.2.1. Ámbito en el que se desarrolla.

ETAPATELECOM, es una empresa a nivel nacional, que ofrece productos y servicios que se ajustan a las necesidades de cada uno de los clientes. Tiene una gran variedad de productos y servicios, los cuales se detallan a continuación:

#### INTERNET

- Banda Ancha Satelital (BAS)
- Red de Datos
- Banda Ancha
- Dial Up.

## **TELEFONÍA FIJA.**

El servicio de telefonía fija se da a nivel nacional con excepción del cantón Cuenca, los servicios que se dan a la fecha son: llamadas locales, regionales, nacionales, a celulares e internacionales, está dividido por tres categorías, de los cuales se detallan a continuación:

- Categoría A (Popular), se considera a las personas de bajos recursos, está dirigido al sector rural.
- Categoría B (Residencial), se considera a las personas de clase media
- Categoría C (Comercial), se considera a las empresas.

## **TELEFONÍA PÚBLICA.**

ETAPATELECOM S.A., cuenta con cuatro teléfonos públicos en el sector de Guangarcucho.

## **TELEFONÍA MÓVIL.**

ETAPATELECOM S.A., como distribuidor autorizado de la marca Alegre PCS ofrece una amplia gama de celulares y excelentes planes que se ajusten a las necesidades de comunicación.

La Empresa ETAPATELECOM S.A. se desempeña en un mercado altamente competitivo en cada una de las líneas de servicios que ofrece, su campaña de penetración de mercado ha sido exitosa y ha alcanzado un nivel de madurez, y constantemente se están desarrollando nuevas tecnologías y expectativas.

En Ecuador el sector de telecomunicaciones se encuentra regulado y administrado por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), cuyas funciones son:

- Dictar las políticas del sector
- Aprobar el plan nacional de desarrollo de las telecomunicaciones.
- Aprobar el plan nacional de frecuencias y de uso de del espectro radioeléctrico.
- Aprobar normas de homologación, regulación y control de equipos y servicios de telecomunicaciones.
- Aprobar los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones abiertos a la correspondencia pública, así como los cargos de interconexión que deban pagar obligatoriamente los concesionarios de servicios portadores.
- Establecer los términos, las condiciones y los plazos para otorgar las concesiones y autorizaciones del uso de frecuencias, así como la autorización de la explotación de los servicios finales y portadores de telecomunicaciones.
- Autorizar a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones la suscripción de contratos de concesiones para la explotación de servicios de telecomunicaciones y para el uso del espectro radioeléctrico.
- Expedir los reglamentos operativos para el cumplimiento de sus funciones.
- Aprobar los presupuestos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) es la encargada de la ejecución de la política de telecomunicaciones y tiene las siguientes funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL.
- Ejercer la gestión del espectro radioeléctrico.
- Elaborar el plan nacional de desarrollo de las telecomunicaciones y someterlo a aprobación por parte del CONATEL.
- Elaborar el plan de frecuencias y uso del espectro radioeléctrico y someterlo a aprobación por parte del CONATEL.

- Conocer los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones abiertos a la correspondencia pública propuestos por los operadores y presentar el correspondiente informe al CONATEL.
- Suscribir los contratos de concesión para la explotación de servicios de telecomunicaciones autorizados por el CONATEL.
- Otorgar autorizaciones para interconexiones de red.

La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL), es la encargada del control de las telecomunicaciones, sus funciones son:

- Controlar y monitorear el uso del espectro radioeléctrico.
- Controlar la actividad técnica de los operadores de los servicios de telecomunicaciones.
- Controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el CONATEL.
- Supervisar el cumplimiento de las concesiones y permisos otorgados para la explotación del servicio de telecomunicaciones.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de homologación y normalización aprobadas por el CONATEL.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL.
- Aplicar las normas de protección del mercado y estimular la libre competencia.
- Juzgar a las personas naturales y jurídicas que incurran en las infracciones señaladas en la ley y aplicar las sanciones en los casos que corresponda.

Las operadoras autorizadas para brindar servicio de telefonía fija son: ANDINATEL, PACIFICTEL, ETAPA, LINKOTEL, ECUADOR TELECOM S.A., SETEL S.A. y ETAPATELECOM S.A., su área de cobertura está determinada en los respectivos contratos de concesión y servicio de telefonía móvil son: Movistar, Porta, Alegro, ETAPATELECOM S.A.

El sector de las telecomunicaciones ha registrado crecimientos muy significativos debido a la apertura realizada, especialmente en su telefonía móvil, donde la penetración es significativamente mayor a la tradicional

telefonía fija. Se espera que los crecimientos en esta área, sin embargo reduzcan su crecimiento a niveles cercanos al crecimiento poblacional en el mediano plazo, una vez la demanda reprimida desaparezca.

También se nota una importante reducción de los precios y tarifas. En especial donde existen topes tarifarios, los precios reales se encuentran por debajo de los techos, indicando la existencia de ciertos niveles de competencia. Por el lado institucional podrían existir duplicación de instituciones y funciones que podrían producir conflictos o retrasar la adopción de medidas para mantener el ritmo de crecimiento del sector.

El Estado, a través de la Superintendencia de Telecomunicaciones, la Secretaría de Telecomunicaciones, y el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, tiene el deber de actualizarse, introducir y apostar por nuevas tecnologías y facilitar la implementación de estos nuevos servicios a la comunidad.

En el panorama de la telefonía móvil la gran noticia fue la entrada del gigante español Telefónica Móviles, en el mercado ecuatoriano, tras adquirir el 100% de los activos de Bellsouth en Ecuador, lo que significó una inversión de 833 millones de dólares y una participación del 36% del mercado.

El sector de las telecomunicaciones ha sido uno de los más dinámicos de la economía ecuatoriana de la última década. Con un crecimiento explosivo entre 1995 y 1998, asimió la crisis de 1999 mejor que la mayoría de sectores y luego, a partir de la dolarización de la economía, ha mantenido en promedio tasas de crecimiento significativas. En el largo plazo, sin embargo se nota una tendencia a converger hacia un crecimiento similar del PIB total.

Cuando se satisfaga la demanda reprimida durante la gestión de la Empresa EMETEL, en especial en lo referente a telefonía móvil, la evolución futura de las telecomunicaciones, especialmente importante por sus

encadenamientos, por sus externalidades positivas y por los niveles de inversión requeridos para mantenerlo al paso del cambio tecnológico, dependerá básicamente de la estabilidad institucional y macroeconómica de la economía ecuatoriana.

El mercado de las telecomunicaciones lo conforman diversos tipos de agentes, unos del sector público que intervienen como entidades reguladoras, controladoras y oferentes de servicios. Otros de la empresa privada, que actúan como proveedores de servicios y como oferentes de bienes y servicios intermedios. Y los usuarios finales de los servicios de todo tipo.

El uso de Internet ha aumentado considerablemente en los últimos años, ya que con la diversificación de compañías que proporcionan acceso, los costos se han reducido y el número de usuarios están creciendo constantemente.

En cuanto a la oferta de Internet, en Ecuador se concentra en 15 empresas de las 52 existentes, que acaparan el 93% de la demanda, el peso que tiene la oferta prestada en el eje de desarrollo Guayaquil-Quito es muy significativo. Le sigue en importancia Cuenca y luego las áreas de influencia directa de Quito y Guayaquil. Solo 11 de las 52 empresas registradas tiene cobertura en más de cinco cantones, y son estas por lo general, las que extienden su cobertura a ciudades distintas a Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala e Ibarra. La mayoría de proveedores pequeños atienden en una sola ciudad, generalmente Quito o Guayaquil.

En el Congreso, los representantes del CONATEL y SENATEL reconocieron que Internet no es un servicio público, es decir, no es obligación del Estado proveer el servicio, por lo que el Gobierno no puede dictar reglamentos para regular su uso o distribución, solo puede normar sobre su calidad. Al final se estableció que el servicio de Voz sobre Internet no es considerado telefonía y no es ilegal. Además los cybercafés y los proveedores no necesitan autorización para operar el servicio.

El tráfico de telecomunicaciones desde teléfonos fijos hacia receptores extranjeros está reservado para las cuatro operadoras del sector público, es decir, las dos cuyo capital accionario pertenece al Fondo de Solidaridad (Andinatel S.A., y Pacifictel S.A.), ETAPA, la Empresa del Municipio de Cuenca y ETAPATELECOM S.A. cuyo capital accionario pertenece a ETAPA. Las operadoras de servicios de telefonía móvil también ofrecen comunicación internacional de voz a través de servicios públicos monederos. Se conoce que este sería un importante rubro de ingresos para las tres operadoras de telefonía celular como lo es para las cuatro principales operadoras de telefonía fija.

El servicio de teléfonos monederos, instalados en sitios públicos y locutorios con líneas inalámbricas que están a cargo de Porta y Movistar y con líneas fijas a cargo de Andinatel S.A., Pacifictel S.A., ETAPA y ETAPATELECOM S.A., (cuatro teléfonos monederos en el sector de Guangarcucho), los mismos que tienen una gran evolución y contribuye a especular las nuevas condiciones del mercado, que estarán arribando a un estado estacionario que ya no permitiría los grandes incrementos de años anteriores. La evolución futura del mercado se dará por cambios en los términos de prestación de los servicios y por las circunstancias que deba enfrentar la demanda.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.**

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.

### 2.1. Análisis de la estructura patrimonial.

El análisis de la estructura financiera de la empresa consiste en investigar si las relaciones cuantitativas de las masas patrimoniales activas y pasivas del balance presentan o no posición de equilibrio financiero.

El análisis consiste en un estudio de:

- La estructura que presentan los grandes grupos que componen el activo y el pasivo.
- De su evolución a lo largo de los últimos períodos.
- De las relaciones que mantienen entre sí (equilibrio o solidez).

Los objetivos perseguidos en este estudio son:

- a) Conocer y situar a la empresa, a través de un determinado tipo de estructura, tanto por lo que se refiere a los recursos empleados como a las fuentes de financiación.
- b) Conocer la evolución reciente de dicha estructura.
- c) Determinar su grado de equilibrio.
- d) Determinar la capacidad de endeudamiento.
- e) Evaluar la capacidad de expansión de la empresa.

Existe equilibrio financiero cuando la empresa es capaz de hacer frente a las obligaciones en sus respectivos vencimientos.

#### **Análisis de la estructura del activo.**

Indica el grado inmovilización de los recursos que necesita la empresa, según sea el peso relativo de los tres grandes grupos circulante, fijo y diferido y de la composición de estos. El análisis se realiza mediante el

cálculo de porcentajes que cada grupo representa con respecto al total del activo.

### **Análisis de la estructura del pasivo y patrimonio.**

La estructura del endeudamiento de una empresa obedece a ciertas reglas, de tal forma que si los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la empresa tiene una gran capacidad de endeudamiento, si representan más de la mitad., todavía puede recurrir a la obtención de préstamos, en cambio si éste índice es inferior, se encontrará en una situación tal que los eventuales prestamistas serán más caros y más exigentes.

Cuando la empresa carece de recursos propios suficientes para crear, desarrollar o simplemente mantener el negocio objeto de su actividad, necesita recurrir al mercado de capitales con el objeto de obtener los fondos de financiamiento necesarios.

La relación que debe existir entre fondos ajenos y propios es difícil de determinar. Se podría incluso admitir que trabaje solamente con financiación ajena. En realidad la proporción que debe existir entre ambas clases de financiación vendrá determinada por su incidencia en la rentabilidad.

Para el análisis de la estructura patrimonial de la empresa se van a utilizar los siguientes métodos:

- Análisis vertical o de estructura
- Análisis horizontal
- Análisis de razones financieras

### **ANÁLISIS VERTICAL O DE ESTRUCTURA.**

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados. Consiste en determinar la

participación de cada una de las cuentas de los estados financieros, con respecto al total de los activos o total de pasivos y patrimonio.<sup>2</sup>

El análisis vertical se detalla en el **(ANEXO No. 1)**

### **ACTIVO**

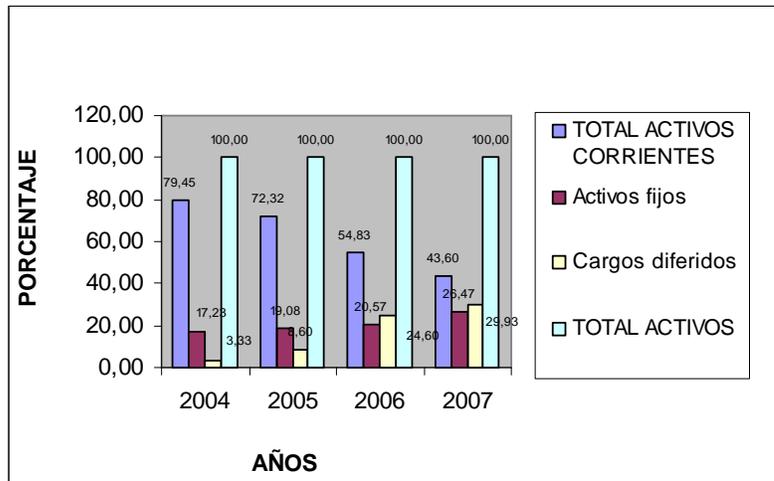
Los resultados financieros de la Empresa ETAPATELECOM S.A., del periodo 2004-2007 se representan de la siguiente manera, dentro del activo en el año 2004 tiene en activos corrientes un 79,45%, en cargos diferidos tiene un 3,33% y en activos fijos tiene un 17,23% con respecto a la inversión total. Esta situación o estructura del activo cambia en el año 2005 de la siguiente manera: activo corriente representa el 72,32%, cargos diferidos 8,60% y activos fijos 19,98%, todos con respecto al activo total. En el año 2006 el activo corriente representa el 54,83%, los cargos diferidos 24,60% y los activos fijos 20,57%, todos con respecto al activo total. En el año 2007 el activo corriente 43,60%, cargos diferidos 29,93% y activos fijos 26,47%.

Como se puede observar el porcentaje de los activos fijos con respecto al activo total ha ido aumentando, esto se puede decir que está bien ya que en una empresa de telecomunicaciones lo que generan ganancias operativas son los activos fijos, sin embargo los activos fijos no ocupan el mayor porcentaje respecto a los activos totales. Lo ideal sería que el mayor porcentaje esté en los activos fijos, lo cual indica que los activos corrientes deben disminuir su porcentaje, aún más los cargos diferidos.

---

<sup>2</sup> ESTUPINAN GAITAN, Rodrigo, ESTUPINAN GAITAN Rolando. Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá. Ed. Ecoe, 2003

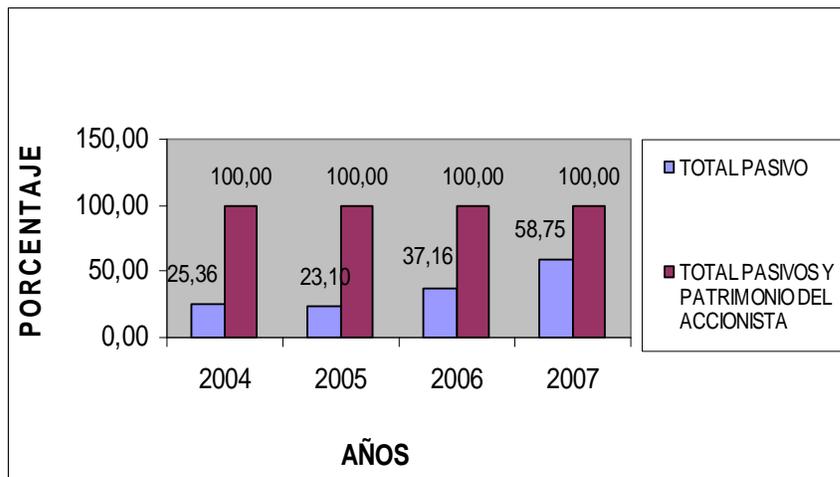
**GRÁFICO No. 1: Análisis del Activo**



**PASIVO.**

En el año 2004 los pasivos de la Empresa ETAPATELECOM S.A. representan el 25,36%, en el 2005 el 23,10%, en el año 2006 ascienden al 37,10% y en el año 2007 se nota una gran diferencia el mismo que asciende al 55,38% todo esto con respecto al total del pasivo y patrimonio.

**GRÁFICO No. 2: Análisis del Pasivo**



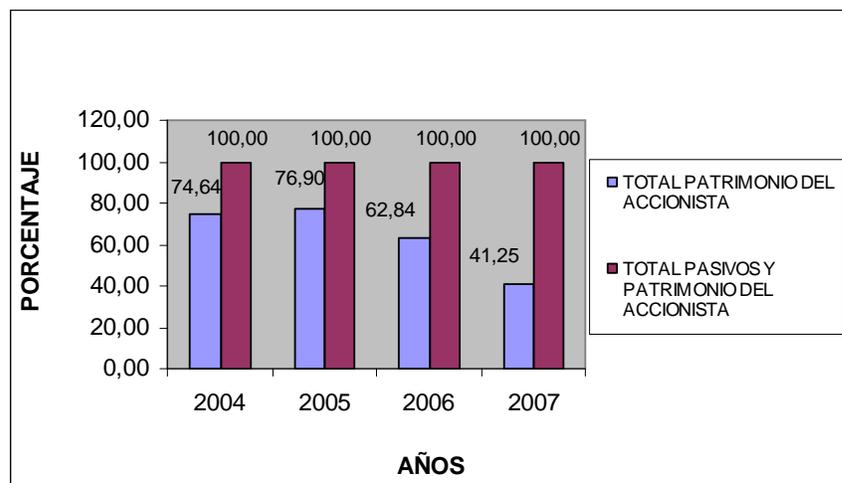
El porcentaje de los pasivos con respecto al total del pasivo y patrimonio en el periodo 2004-2006 está bien ya que el patrimonio es el que debe cubrir el mayor porcentaje. En el año 2007 el pasivo pasa a cubrir el 58,75% del total del pasivo y patrimonio, lo cual indica una tendencia del pasivo a

incrementarse principalmente en la cuenta impuestos y retenciones por pagar en 1.145%, la razón de ello se explica posteriormente, ya que el patrimonio es de 41,25%, esto se debe a la acumulación de pérdida de años anteriores y a la pérdida del año 2007.

### **PATRIMONIO.**

La Empresa ETAPATELECOM S.A. tiene un único accionista que es la Empresa ETAPA, la misma que cuenta con un patrimonio en el año 2004 de \$ 6.984.112, lo que corresponde al 74,64%, en el 2005 el patrimonio es de \$ 6.128.401, lo que representa el 76,90%, en el 2006 el patrimonio disminuye a \$ 4.502.952 lo que representa el 62,84%. En el año 2007 el patrimonio se reduce a 41.25%, esto se debe a la acumulación de pérdida de años anteriores y a la pérdida del año 2007.

**GRÁFICO No. 3: Análisis del Patrimonio**



### **ANÁLISIS HORIZONTAL O DE TENDENCIA.**

El propósito de este análisis es examinar el comportamiento (crecimiento o descenso) de los rubros de los estados financieros. Se calcula entonces el porcentaje en que han cambiado los diferentes rubros.

Los indicadores del análisis horizontal se calcula dividiendo el dato del año más reciente, entre el dato correspondiente del año anterior y restándole.

Por medio del análisis horizontal se puede estudiar el comportamiento de un rubro en particular e identificar por medio de otro tipo de análisis (causas externas o internas), los orígenes de estas variaciones. Algunos de estos análisis se pueden hacer alrededor de la historia de la empresa, capacidad de la gestión empresarial y el proceso de acumulación del capital productivo en la empresa.

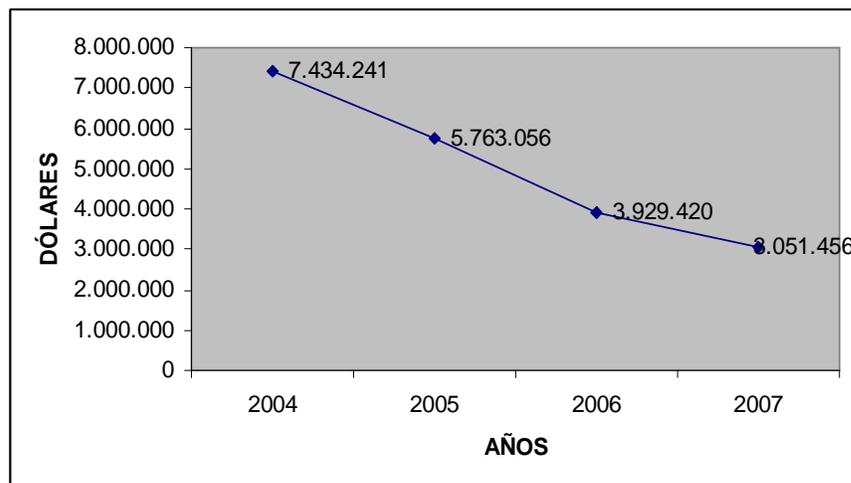
El análisis horizontal es más rico y fructífero si se analizan los rubros de manera que reflejen sus verdaderas magnitudes y no necesariamente en términos monetarios absolutos.<sup>3</sup>

El análisis horizontal se detalla en el **(ANEXO No. 2)**

### **ACTIVOS CORRIENTES.**

Como podemos observar en el gráfico No. 4, los activos corrientes cada año van disminuyendo de la siguiente manera: En el año 2005 disminuyó 22,48% con respecto al año 2004. En el año 2006 disminuyó 31,82% respecto al 2005 y en el año 2007 disminuyó 12,51% con respecto al año anterior.

**GRÁFICO No. 4: Activo Corriente**



<sup>3</sup> [http://190.6.172.20/moodledata/45/Admon\\_Financiera\\_2.doc](http://190.6.172.20/moodledata/45/Admon_Financiera_2.doc)

Los activos corrientes están clasificados por las siguientes cuentas, los mismos que serán analizados de la siguiente manera.

- **FONDOS DISPONIBLES.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como siguen:

**CUADRO No. 1: Fondos Disponibles**

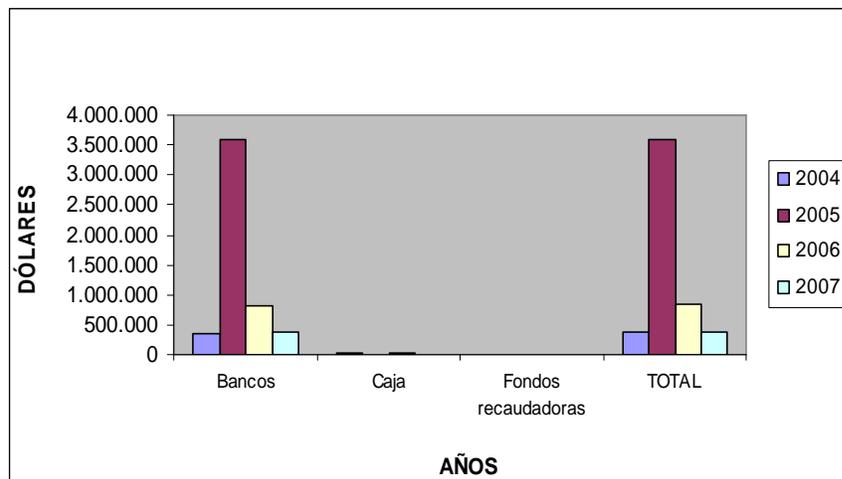
	2007	2006	2005	2004
	(US DÓLARES)			
Bancos	370.041	814.905	3.595.035	340.659
Caja	7.448	24.415	94	32.578
Fondos recaudadoras	0	0	702	1.250
<b>TOTAL</b>	<b>377.489</b>	<b>839.320</b>	<b>3.595.831</b>	<b>374.487</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Los fondos disponibles en el año 2005 aumentaron un 860,20%, debido a que existe un aumento en la cuenta de bancos, en los años 2006 y 2007 disminuyeron 77,66% y 55,02% respectivamente, esto se debe a que la Empresa ha utilizado una parte de los fondos disponibles para invertir en proyectos.

**GRÁFICO No. 5: Fondos Disponibles**



▪ **INVERSIONES TEMPORALES.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestas por certificados de inversión mantenidos en:

**CUADRO No. 2: Inversiones Temporales**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Encargo Fiduciario	0	0	0	4.650.105
Fondos de inversión	0	0	0	12.335
Banco de Guayaquil	5.400	1.018.798	1.133.568	0
Banco del Pacífico	0	400.000	0	501.504
Banco Internacional	600.000	207.093	0	
Banco Bolivariano	0	0	0	501.932
<b>TOTAL</b>	<b>605.400</b>	<b>1.625.891</b>	<b>1.133.568</b>	<b>5.665.876</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

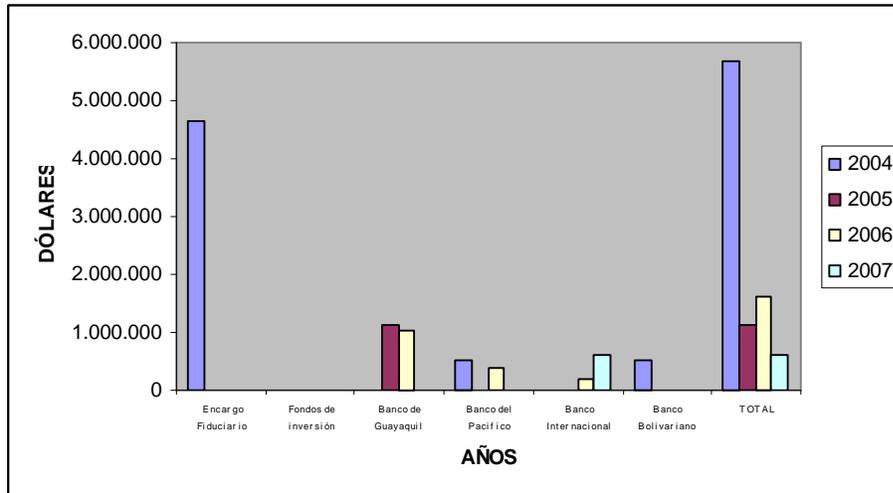
**Elaborado por:** La Autora.

En el año 2004 las inversiones temporales tiene un saldo de \$ 5.665.875, debido a que a Empresa mantuvo el encargo fiduciario hasta agosto 9 del 2005 por \$ 4.693.973, fondos que fueron administrados por Fiducia S.A. de acuerdo a contrato de "encargo fiduciario Proyecto Cuenca" celebrado en octubre 26 del 2004 entre la Fiduciaria, Etapatelecom S.A. y Telecsa S.A. El fideicomiso fue liquidado en apego a la terminación del contrato de alianza estratégica.

En el año 2005 disminuyen a \$ 1.133.568, en porcentajes significa una disminución del 79,99%. En el 2006 esta cuenta tiene un saldo de \$ 1.625.891, es decir que tiene una variación positiva de 43,43% con respecto al 2005, debido a que en el 2006 existen inversiones en el Banco del Pacífico y Banco Internacional. Al final del periodo 2007 esta cuenta tiene un valor de

\$ 605.400, es decir tiene una variación negativa del 62,77% con respecto al año anterior.

**GRÁFICO No. 6: Inversiones Temporales**



▪ **CUENTAS POR COBRAR.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004 están compuestas como siguen:

**CUADRO No. 3: Cuentas por Cobrar**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Cientes				
Cuenca	843.792	857.757	640.727	923.146
Quito	61.770	12.288	0	
Guayaquil	82.946	2.960	0	0
<b>Subtotal clientes</b>	<b>988.508</b>	<b>873.005</b>	<b>640.727</b>	<b>923.146</b>
Empleados	13.165	8.954	29.871	16.937
Varias cuentas por cobrar	30.771	36.513	31.486	0
<b>Subtotal</b>	<b>1.032.444</b>	<b>918.472</b>	<b>702.084</b>	<b>940.083</b>
(-) Provisión para cuentas Incobrables	-20.465	-17.021	-13.334	-8.810
<b>TOTAL</b>	<b>1.011.979</b>	<b>901.451</b>	<b>688.750</b>	<b>931.273</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Las cuentas por cobrar en el año 2004 y 2005 tienen un saldo de \$ 931.273 y \$ 688.750 respectivamente donde clientes están clasificados de la siguiente manera:

Cientes Etapaonline, corresponden a facturas pendientes de cobro por servicios de Internet, transmisión de datos y otros. En el año 2004 tiene un saldo de \$ 503.211 y en el 2005 tiene un saldo de \$ 538.034

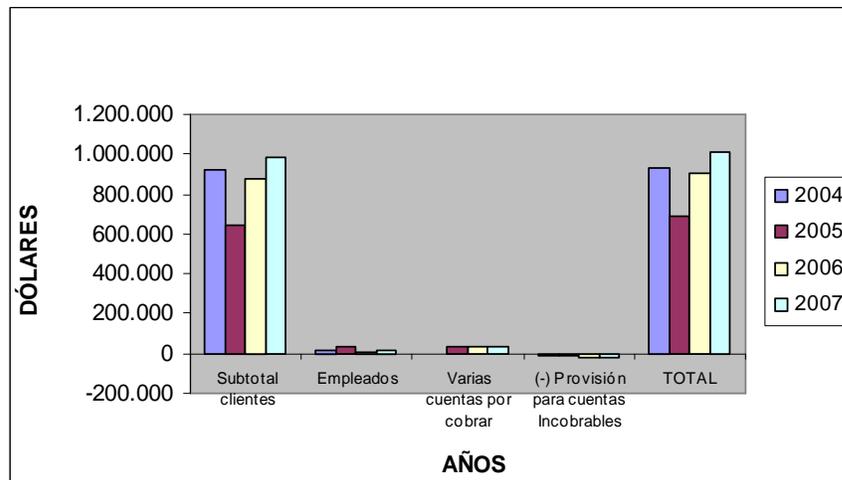
Cientes Etapamovil, corresponden principalmente a cuenta por cobrar a Ecuaelectricidad originada por comisiones por ventas de productos Alegro. En el año 2004 tiene un saldo de \$ 419.935 y en el 2005 tiene un saldo de \$ 102.693.

En el año 2005 las cuentas por cobrar tienen una variación negativa de 26,04% con respecto al año 2004, debido a que las cuentas por cobrar clientes disminuyen.

En los años 2006 y 2007 tienen una variación positiva de 30,88% y 12,26% respectivamente, debido a que los clientes desde el año 2006 son clasificados por ciudades y presentan facturas pendientes por cobro de servicios de Internet, transmisión de datos y por comisión por venta de productos de Alegro.

El aumento de las cuentas por cobrar indica que la empresa no cuenta con una buena política de cobro.

**GRÁFICO No. 7: Cuentas por Cobrar**



▪ **IMPUESTOS Y GASTOS ANTICIPADOS.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como siguen:

#### CUADRO No. 4: Impuestos y Gastos Anticipados

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Impuesto al valor agregado	474.305	73.883	14.317	72.820
Impuesto a la renta	114.264	93.289	65.963	35.584
<b>Subtotal</b>	<b>588.569</b>	<b>167.172</b>	<b>80.280</b>	<b>108.404</b>
Seguros	6.939	11.305	6.785	17.493
Anticipo a proveedores	368.567	255.930	77.116	1.792
<b>TOTAL</b>	<b>964.075</b>	<b>434.407</b>	<b>164.181</b>	<b>127.689</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

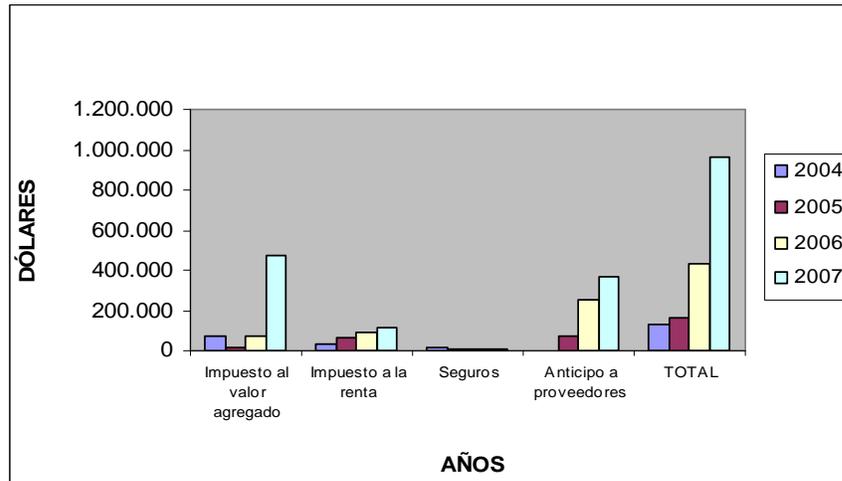
Impuesto al valor agregado, corresponde al crédito tributario en la adquisición de bienes y servicios y retenciones realizadas por los clientes de la compañía.

Impuesto a la renta, corresponde a retenciones que han sido efectuadas a la compañía por facturación de bienes y servicios, y anticipo de impuestos a la renta.

Los impuestos y gastos anticipados han ido aumentando cada año, debido a que la Empresa ETAPATELECOM S.A., está en una época de inversión, por lo tanto se han contratado más proveedores para brindar los diferentes servicios, es por esta razón que se realizan los anticipos a proveedores, pues así rezan los contratos firmados entre las partes. Los pagos a seguros se cancelan anticipadamente por un año y es amortizado mensualmente.

La variación de los impuestos y gastos anticipados es la siguiente: en el 2005 aumenta 28,58% con respecto al año 2004. en el 2006 aumenta 164,59 con respecto al 2005 y en el 2007 aumenta 121,93% con respecto al año anterior.

**GRÁFICO No. 8: Impuestos y Gastos Anticipados**



▪ **INVENTARIOS.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como siguen:

**CUADRO No. 5: Inventarios**

	2007	2006	2005	2004
(US Dólares)				
Móviles y tarjetas prepago	24.075	87.972	161.190	328.225
Suministros	32.353	16.458	5.155	2.865
Materiales y equipos	4.686	3.219	3.333	470
Tarjetas prepago Internet	18.567	18.312	11.048	3.356
En consignación	12.832	2.390	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>92.513</b>	<b>128.351</b>	<b>180.726</b>	<b>334.916</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

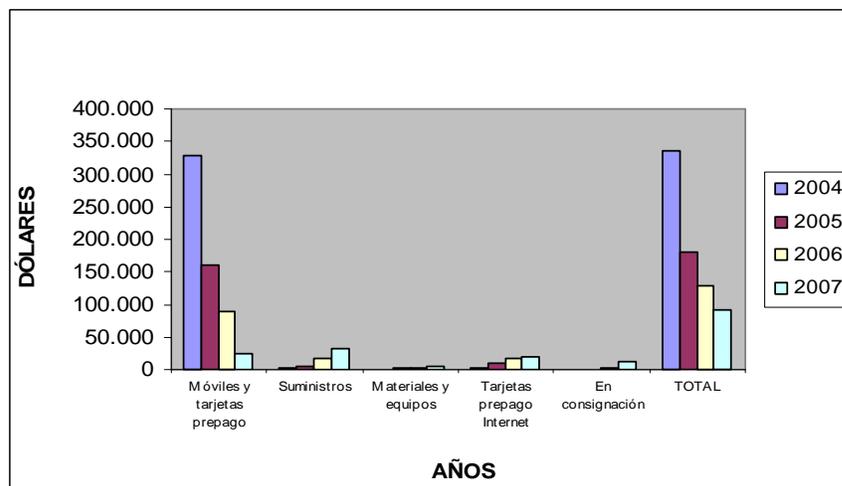
Móviles, representan principalmente teléfonos activados o sin activar con el servicio de Alegro PCS, mantenidos en las diferentes bodegas de los locales y puntos de venta del segmento de negocio de Etapamóvil.

En el periodo 2004-2007 los inventarios han disminuido de la siguiente manera: en el 2005 disminuye 46,04% con respecto al año 2004. En el 2006 disminuye 28,98% con respecto al año anterior. En el 2007 disminuye 27,92% con respecto al año 2006.

Esta disminución se puede decir que es buena, ya que el balance importante en una Empresa de Telecomunicaciones está en mantener un inventario mínimo de equipo que garantice un cierto nivel de servicio al cliente, es decir la Empresa mantiene un buen manejo de inventarios.

También es positivo, ya que ahora trabajan con mercaderías en consignación.

**GRÁFICO No. 9: Inventarios**



**ACTIVOS FIJOS.**

Durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004 el movimiento de esta cuenta fue el siguiente:

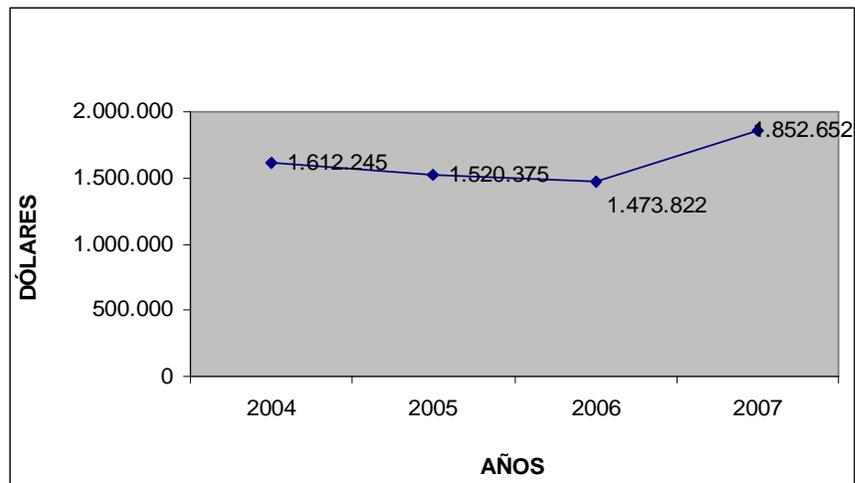
**CUADRO No. 6: Activos Fijos**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Equipos de producción	2.340.773	1.732.578	1.603.148	1.567.937
Muebles y enseres	199.186	174.236	121.990	111.110
Equipos de computación	78.824	78.455	78.041	71.579
Equipos de oficina	53.369	38.762	31.528	22.102
Instalaciones	33.504	33.599	8.776	8.776
Herramientas	3.151	2.839	2.839	2.839
Adecuación de locales	0	0	59.361	55.667
Terrenos	470	0	0	0
Construcciones en proceso	2.579	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>2.711.855</b>	<b>2.060.469</b>	<b>1.905.683</b>	<b>1.840.010</b>
Depreciación acumulada	-859.203	-586.647	-385.308	-227.765
<b>TOTAL</b>	<b>1.852.652</b>	<b>1.473.822</b>	<b>1.520.375</b>	<b>1.612.245</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

La adquisición de activos fijos cada año ha ido aumentando, excepto lo que se refiere a adecuación de locales, que en los años 2006 y 2007, por cambio de Contador ha sido clasificado en la cuenta de cargos diferidos, ya que son amortizados a cinco años por concepto de inversión, por lo tanto la depreciación acumulada se ha incrementado. Dando como resultado una disminución en el periodo 2004-2006 del valor de los activos fijos y un aumento en el año 2007, el mismo que se explica por una fuerte inversión en equipos de producción.

**GRÁFICO No. 10: Activos Fijos****CARGOS DIFERIDOS.**

Al 31 de diciembre de 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como siguen:

**CUADRO No. 7: Cargos Diferidos**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Proyectos de despliegue	990.631	790.559	163.150	0
Marcas y patentes	734.044	485.927	0	0
Compensación a Telecsa S.A.	303.987	303.987	303.987	0
Licencia de operación	345.080	251.436	250.000	250.000
Adecuación de locales	119.970	118.803	0	0
Proyecto BAS	22.800	20.000	20.000	130.871
Concesión local Millenium	6.000	6.000	6.000	6.000
Otros activos	11.694	2.086	1.852	1.000
<b>Subtotal</b>	<b>2.534.207</b>	<b>1.978.798</b>	<b>744.989</b>	<b>387.871</b>
Amortización acumulada	-439.741	-215.729	-59.333	-76.674
<b>TOTAL</b>	<b>2.094.465</b>	<b>1.763.069</b>	<b>685.656</b>	<b>311.197</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Licencia de operación corresponde a pago realizado a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones por derechos de concesión de servicios finales (telefonía fija y servicios portadores).

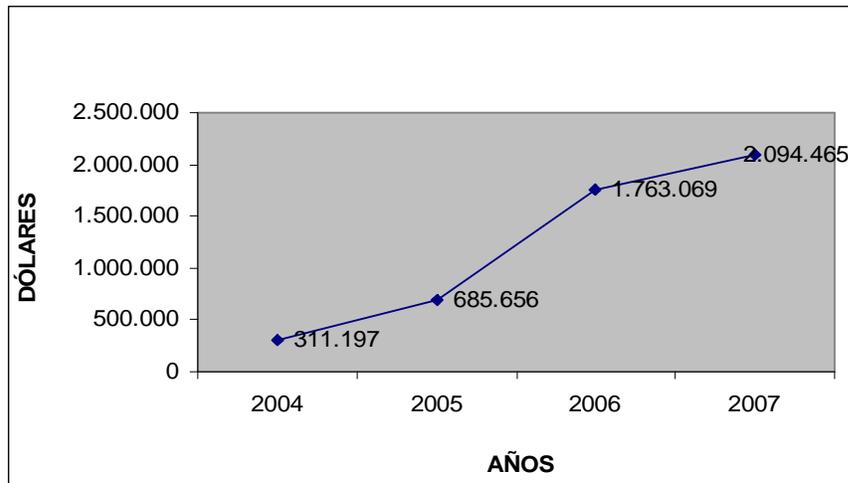
Los activos diferidos en el periodo 2004-2007 aumentan cada año, ya que en cada año aparecen nuevas cuentas, las mismas que se detallan a continuación:

En el 2005 aumenta 120,33% con respecto al año 2004, debido a que en este año constan proyectos de despliegue, corresponde a pagos por estudios de factibilidad y proyectos de despliegue de telefonía fija y valor agregado a nivel nacional, son amortizados en 5 años desde octubre de 2006, también existe Compensación a TELECSA S.A., corresponde al pago de costos administrativos, financieros y legales incurridos por el retraso en la ejecución del contrato de Alianza Estratégica. Son amortizados en 4 años a partir del año 2006.

En el 2006 aumenta 157,14%, debido a que aparecen nuevas cuentas como marcas y patentes, corresponde a pagos realizados durante el año 2006 por publicidad, imagen corporativa y posicionamiento de la marca ETAPATELECOM a nivel nacional, serán amortizados a 5 años a partir del año 2007. La adecuación de locales, corresponde a pagos realizados por adecuación de los nuevos locales a nivel nacional, principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

En el año 2007 aumenta 18,80% con respecto al año anterior.

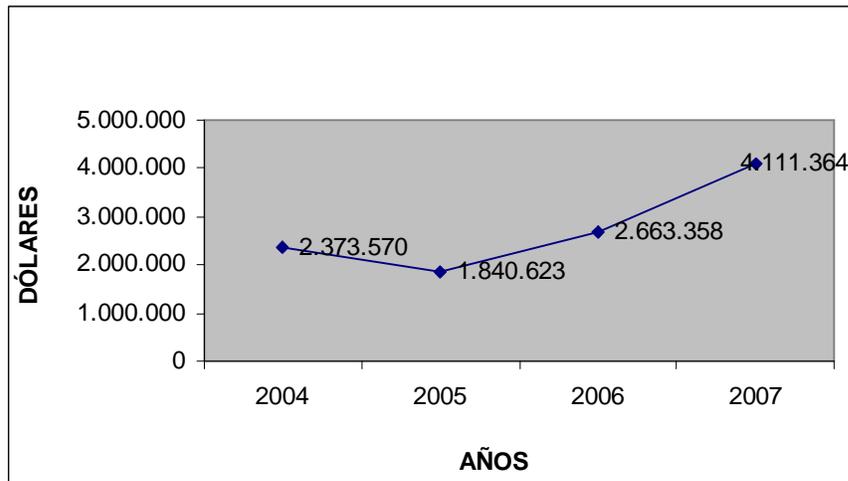
**GRÁFICO No. 11: Cargos Diferidos**



**PASIVOS.**

Los pasivos de la Empresa en el año 2005 disminuyeron en 22,45% con respecto al año 2004. En los años 2006 y 2007 los pasivos aumentaron, de la siguiente manera, en el año 2006 aumentó 44,69% y en el 2007 aumentó 55,82%.

**GRÁFICO No. 12: Pasivo**



Los pasivos están clasificados por las siguientes cuentas, los mismos que serán analizados:

### **DEUDAS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS.**

La empresa ETAPATELECOM S.A. cierra el año 2007 con un sobregiro contable de \$ 350.146 en la cuenta de gastos, a pesar de tener en la cuenta fondos disponibles una cantidad de \$ 377.489, los mismos que no pueden ser cancelados, ya que están destinados a la cuenta de inversión.

### **CUENTAS POR PAGAR.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestas como sigue:

**CUADRO No. 8: Cuentas por Pagar**

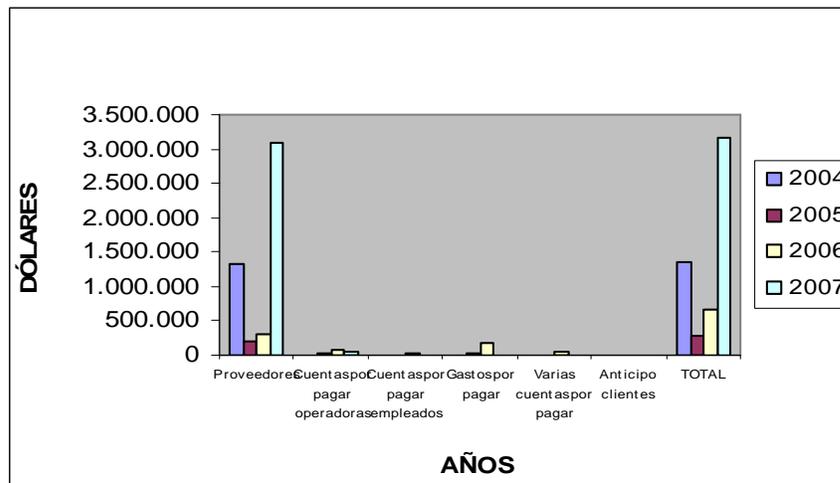
	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Proveedores	3.094.378	304.005	197.952	1.334.042
Cuentas por pagar operadoras	40.700	84.760	32.932	0
Cuentas por pagar empleados	12.477	13.539	12.256	10.742
Gastos por pagar	0	187.524	36.839	0
Varias cuentas por pagar	10.546	61.597	2.361	
Anticipo clientes	4.038	8.473	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3.162.141</b>	<b>659.897</b>	<b>282.340</b>	<b>1.344.784</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Las cuentas por pagar en el año 2005 tienen una variación negativa del 79% con respecto al año 2004. En los años 2006 y 2007 las cuentas por cobrar aumentan 133.72 % y 379.19% respectivamente, debido a que en estos años la empresa ha contratado un mayor número de proveedores para los proyectos de despliegue a nivel nacional.

**GRÁFICO No. 13: Cuentas por Pagar**



**IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como sigue:

**CUADRO No. 9: Impuestos y Retenciones por Pagar**

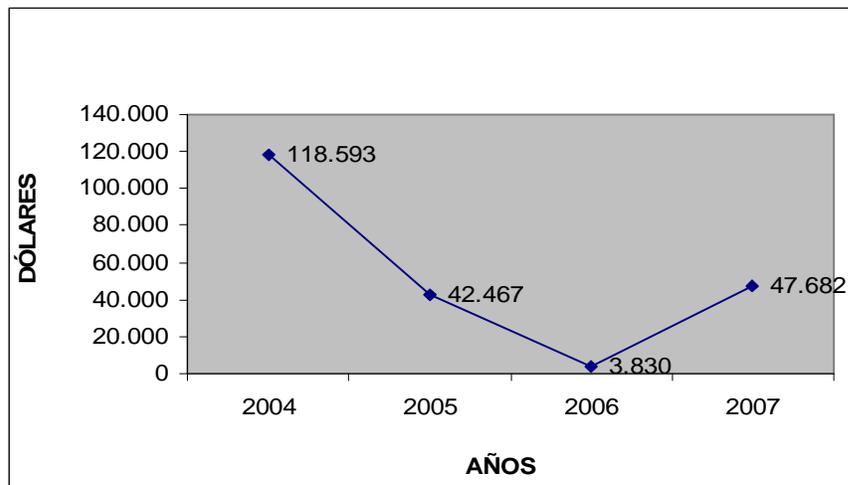
	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
IVA por pagar	21.614	0	25.473	80.591
IVA retenido por pagar	0	0	3.550	6.424
Impuesto a la renta	4.981	0	1.795	20.291
ICE por pagar	6.137	0	8.723	9.540
IVA retenido por pagar (nuevo formulario)	6.641	0	0	0
Impuesto a la renta retenido	4.643	0	0	0
Retenciones al personal	3.665	3.830	2.926	1.746
<b>TOTAL</b>	<b>47.682</b>	<b>3.830</b>	<b>42.467</b>	<b>118.593</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Esta cuenta varía de la siguiente manera: en el 2005 tienen una variación negativa de 64,19% con respecto al año anterior. En el 2006 tiene una variación negativa de 90.98% con respecto al 2005. En el 2007 tiene una variación positiva muy significativa del 1145.12% con respecto al año anterior, debido a que en el año 2006 no existió impuestos por pagar, lo único que se registró fueron las retenciones al personal.

**GRÁFICO No. 14: Impuestos y Retenciones por Pagar**



**GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como siguen:

**CUADRO No. 10: Gastos Acumulados por Pagar**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Sueldos por pagar	39.019	26.831	3.419	0
Beneficios sociales	69.162	63.179	25.882	12.550
<b>TOTAL</b>	<b>108.181</b>	<b>90.010</b>	<b>29.301</b>	<b>12.550</b>

**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Los gastos acumulados por pagar en el periodo 2004-2007 tienen una variación de la siguiente manera: en el año 2005 tiene una variación positiva del 133,47% con respecto al año anterior. En el 2006 tiene una variación positiva del 207,20%, debido a que en este año las cuentas sueldos por pagar y beneficios sociales aumentan, debido a que se ha contratado más personal para los nuevos proyectos. En el 2007 los gastos acumulados tienen una variación positiva de 20.19% con respecto al año anterior.

### **PROVISIONES POR ARRIENDO DE INFRAESTRUCTURA Y OTROS.**

Al 31 de diciembre del 2007, 2006, 2005 y 2004, están compuestos como siguen:

**CUADRO No. 11: Provisiones por Arriendo de Infraestructura y Otros**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Cuentas por pagar a ETAPA por:				
Servicios LP's	156.423	1.388.205	1.064.302	602.046
Coubicación	80.035	455.843	293.908	31.500
Consultoría	0	41.298	80.000	80.000
Servicios E1	182.480	0	48.306	188.350
Utilización de equipos	24.276	24.276	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>443.214</b>	<b>1.909.622</b>	<b>1.486.516</b>	<b>901.896</b>
Varias	0	0	0	-4.253
<b>TOTAL</b>	<b>443.214</b>	<b>1.909.622</b>	<b>1.486.516</b>	<b>897.643</b>

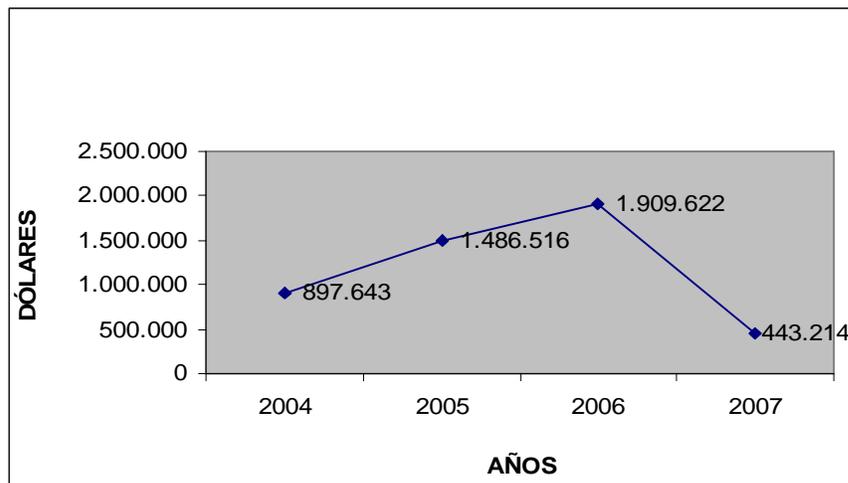
**Fuente:** Balance General de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Las provisiones por arriendo de infraestructura corresponde a las cuentas por pagar a ETAPA, en los años 2004-2006 las cuentas por pagar han ido

umentando, en cambio en el año 2007 las cuentas por pagar a ETAPA han disminuido en 76.79% en relación al año anterior, lo cual indica que la Empresa ETAPATELECOM S.A. tiene una obligación con ETAPA de \$ 443.214, esta cantidad es baja respecto a años anteriores.

**GRÁFICO No. 15: Provisión por Arriendo de Infraestructura y Otros**



### ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. <sup>4</sup>

El análisis de las razones financieras será analizado en el **(ANEXO 3)**

<sup>4</sup> CALDERON, Fausto. Análisis y Planeación Financiera. Curso de Graduación Administración de Empresas UDA. Noviembre 2007

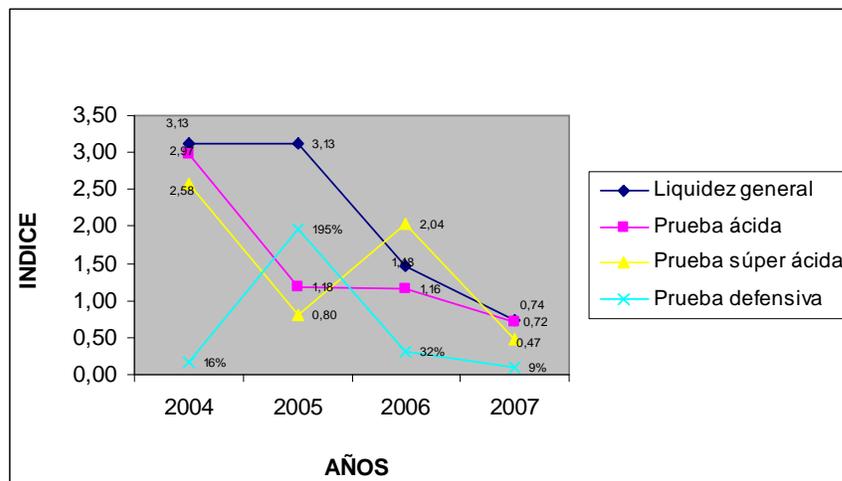
### **ANÁLISIS DE LIQUIDEZ.**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

La empresa a lo largo de los años ha ido perdiendo liquidez, como lo muestra el gráfico No. 16, el mismo que será analizado en cada uno de sus ratios.

**GRÁFICO No. 16: Análisis de Liquidez**



- **Ratio de liquidez general o corriente**

Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Esto quiere decir que el activo corriente en los años 2004, 2005, 2006 y 2007 son 3.13, 3.13, 1.48 y 0.74 respectivamente veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$ 3.13, \$ 3.13, \$ 1.48 y \$ 0,74 para pagarla en los periodos mencionados.

El índice normal es de 1.5 a 2, pero cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas a corto plazo

Como se puede observar la empresa cada año va perdiendo la capacidad de pagar sus deudas. En el periodo 2004-2005 la empresa se encontraba con una buena capacidad para pagar sus deudas, pero en el periodo 2006-2007 este índice baja, esto se debe a que el activo corriente sufre decrementos año tras año, mientras que el pasivo a corto plazo se va incrementando por las razones antes expuestas, lo cual indica que cuenta con poca capacidad para pagar sus deudas.

- **Ratio prueba ácida.**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Este ratio indica que al excluir los inventarios baja un pequeño porcentaje, ya que la empresa cuenta con pocos inventarios, los mismos que han ido disminuyendo cada año, sin embargo en el año 2005, este ratio baja en un mayor porcentaje.

- **Prueba súper ácida.**

Es una medida más rigurosa de liquidez que excluye del activo corriente al inventario y las cuentas por cobrar.

Se evidencia un aumento de este índice en el año 2006, el mismo que tiene un valor de \$ 2.04, sin embargo en el 2007 este índice baja, es decir que la empresa por cada dólar de deuda cuenta con \$ 0.47 para pagarla.

- **Ratio prueba defensiva.**

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

A partir del año 2005 el nivel de liquidez ha disminuido, es decir en el año 2007 la empresa cuenta con el 9% de liquidez para operar sin recurrir a los inventarios ni a las cuentas por cobrar, este índice es muy bajo, mientras mayor sea el valor de la razón, mayor capacidad de liquidez tendrá la empresa.

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN O ACTIVIDAD.**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas

por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

- **Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar).**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

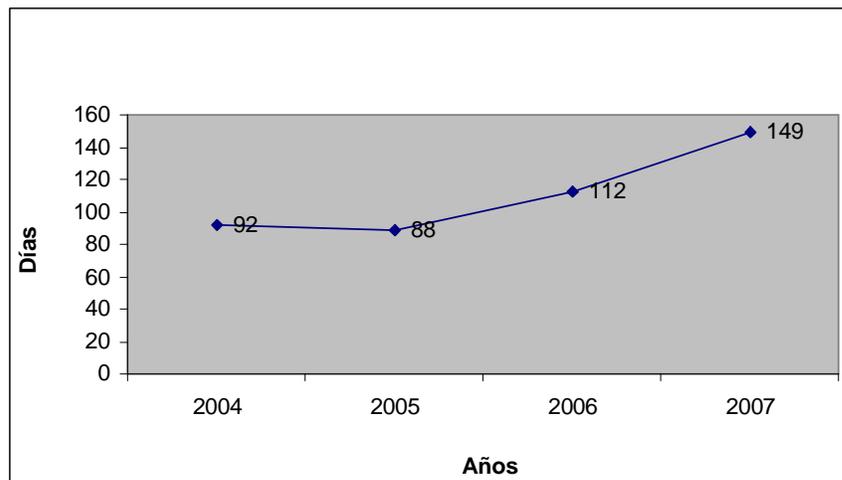
Para el año 2004 los clientes de ETAPATELECOM S.A. se tardaron en promedio 181 días o rotan 1.99 veces al año. Se demoraron 88, 112 y 149 días para los años 2005, 2006 y 2007 o rotan 4.08, 3.21, y 2.42 veces en los periodos mencionados. Entre los años 2004-2005 los días que los clientes se toman para pagar sus cuentas disminuyeron 51 días. Entre 2005-2007 los días de cobro subieron.

Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

La cartera está rotando cada año más lentamente, los clientes se toman más días para el pago y el valor en dólares de cuentas por cobrar aumentan.

En la Empresa ETAPATELECOM S.A., se puede decir que no existe una buena política de crédito, ya que los días de cobro cada año han ido aumentando. Si aumentan los días de cobro la rotación es más lenta.

**GRÁFICO No. 17: Periodo Promedio de Cobro**



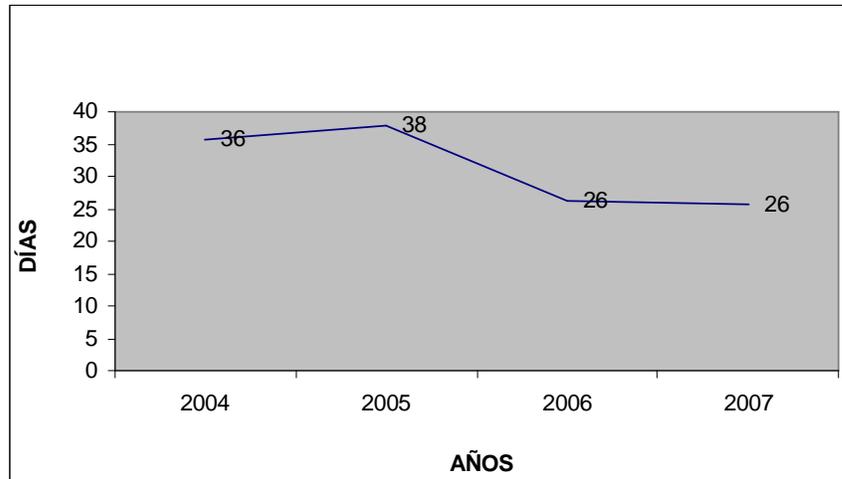
- **Rotación de los Inventarios**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

En el 2004 los inventarios fueron al mercado cada 36 días, lo que demuestra alta rotación de esta inversión, en este caso 10.08 veces al año. Durante los años 2005, 2006 y 2007 los inventarios fueron al mercado cada 38, 26 y 18 días lo que demuestra una alta rotación de 9.52, 13.72 y 19.7 veces al año.

Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

**GRÁFICO No. 18: Rotación de Inventarios**



- **Rotación de Activos Totales**

Este ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la Empresa, o sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

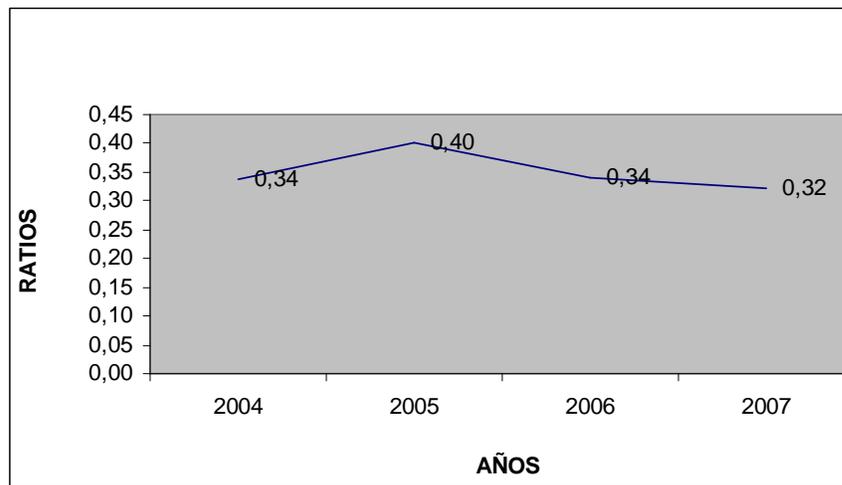
La Empresa colocó en el 2005 entre sus clientes 0.34 veces el valor de la inversión efectuada, esta rotación subió en el 2006 a 0.40 veces. En los años 2006 y 2007 existió una disminución a 0.34 y 0.32 veces respectivamente.

Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada dólar invertido. Nos dice qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto más vendemos por cada dólar invertido.

Mientras mayor sea la rotación de los activos totales, la Empresa estará utilizando de una manera eficiente sus activos.

La Empresa cuenta con una rotación estable de activos totales.

**GRÁFICO No. 19: Rotación del Activo Total**



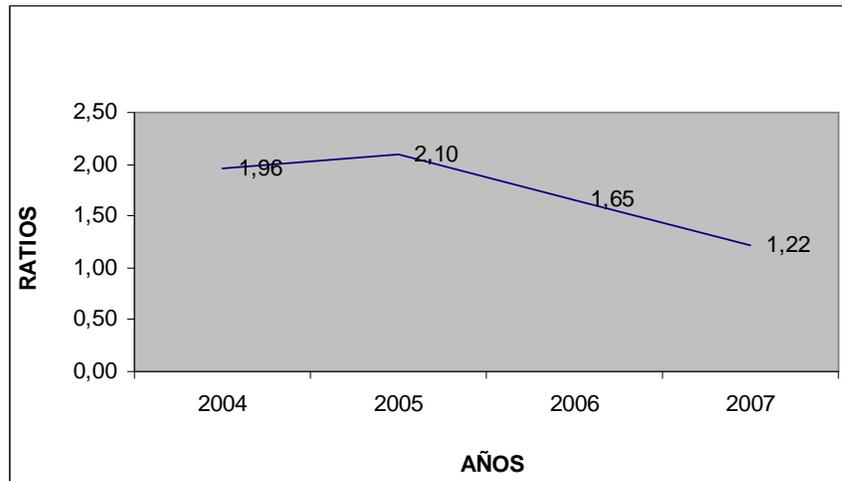
- **Rotación del Activo Fijo**

Mide la productividad de las ventas y la utilización de la planta y equipo.

En el periodo 2004-2005 se nota un incremento del 6,92%, es decir en el 2004 se colocó en el mercado 1.96 veces el valor de lo invertido en activo fijo y en el 2005 se colocó 2.10 veces. Mientras que en el periodo 2005-2007 existe una disminución a 1.65 y 1.22 veces respectivamente.

La Empresa ETAPATELECOM S.A., cuenta con un manejo estable de rotación de activos fijos.

Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Fijo Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

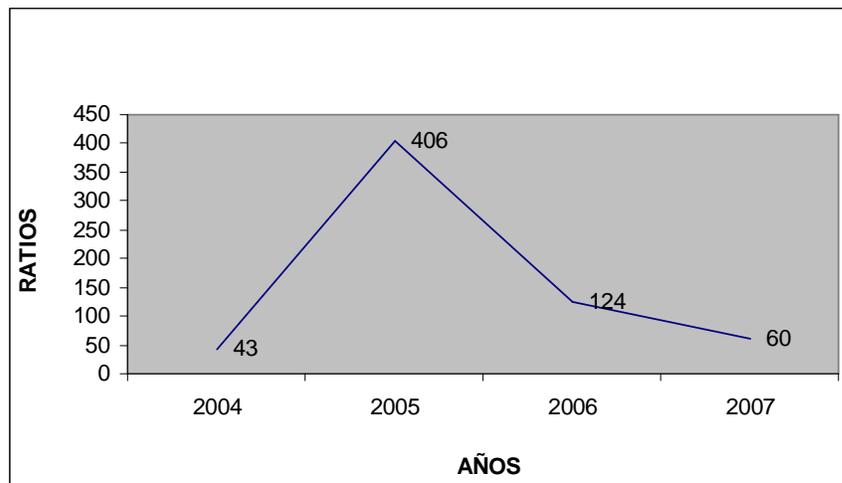
**GRÁFICO No. 20: Rotación del Activo Fijo**

- **Rotación de caja y bancos**

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta.

Interpretando el ratio se puede decir que a partir del año 2005 la liquidez para cubrir las ventas ha disminuido. En el 2005 la Empresa contó con liquidez para cubrir 406 días de venta, este índice es bueno. En el año 2007 la Empresa cuenta con liquidez para cubrir 60 días de venta.

La Empresa cuenta con buena liquidez para cubrir días de venta.

**GRÁFICO No. 21: Rotación de Caja Bancos**

## 2.2. Capital de trabajo vs. Requisito de capital de trabajo.

**Capital de trabajo.-** Es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.<sup>5</sup>

El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

El capital de trabajo es la porción del activo corriente que es financiado por fondos de largo plazo.

El capital neto de trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos circulantes con el total de pasivos circulantes o de corto plazo, en un momento determinado.

<sup>5</sup> GALLAGHER Timothy, ANDREW, Joseph. Administración Financiera Teórica y Práctica. 2ª Edición. Colombia: Ed. Pearson Education Ltda. 2001.

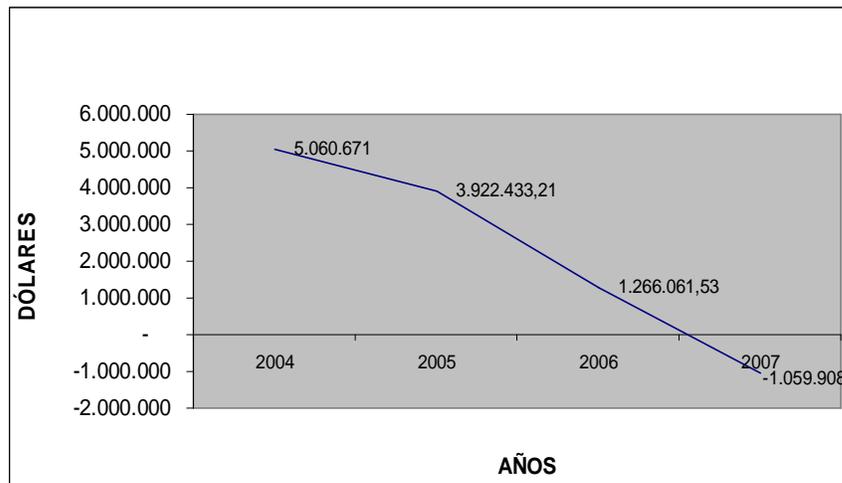
En la Empresa ETAPATELECOM S.A., el capital de trabajo neto en el periodo 2004-2007 ha ido disminuyendo año tras año, En el año 2007 el capital de trabajo es de -\$ 1.059.908, debido a que la Empresa ha invertido en varios proyectos y se han adquirido activos fijos, es decir existe una situación de inestabilidad o suspensión de pagos para proveedores de algunos proyectos.

Esta situación se da debido a que los ingresos por concepto de las ventas han disminuido en cada año, y porque un gran porcentaje de estas ventas son registradas en las cuentas por cobrar, existiendo pocos fondos disponibles.

Otra razón es porque el accionista ETAPA no aportó el monto suficiente de capital, el aporte de capital en el año 2007 fue de \$ 887.919, lo cual no justifica por el giro de negocio que tiene ETAPATELECOM S.A.

El capital de trabajo será analizado en el **(ANEXO No. 4)**

**GRÁFICO No. 22: Capital de Trabajo**



**Requisito de capital de trabajo.-** Es la diferencia entre las necesidades cíclicas (necesidades originadas por el ciclo operativo de la empresa) y los recursos cíclicos (recursos proporcionados por el ciclo operativo). Es decir es el saldo neto de los activos y pasivos circulantes, que están directamente asociados con el ciclo operativo: compra- almacenaje-producción-

almacenaje-ventas-cobro. En otras palabras el requisito de capital de trabajo representa los recursos necesarios para mantener las operaciones diarias. Se lo calcula de la siguiente manera:

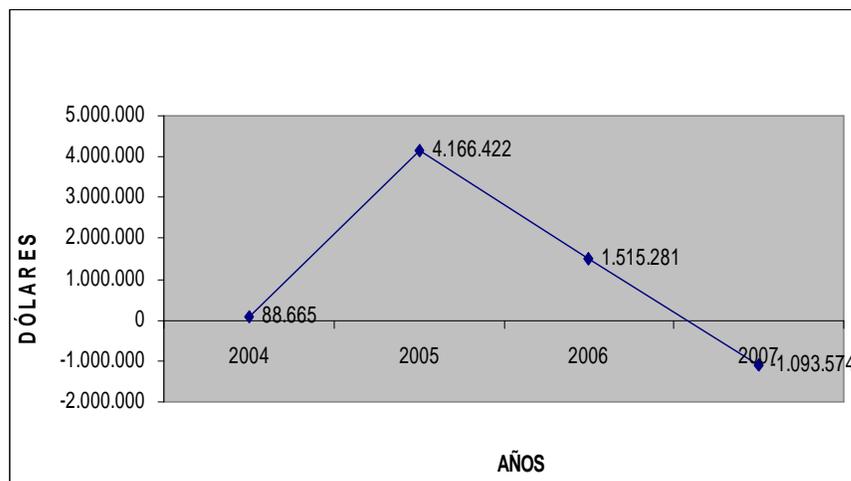
$$\text{RCT} = (\text{Inventarios} + \text{Cuentas por cobrar} + \text{pagos anticipados}) - (\text{Cuentas por pagar} + \text{Otras cuentas por pagar}).$$

En el 2007 la Empresa ETAPATELECOM S.A., cuenta con un requisito de capital de trabajo de -\$ 1.093.574, es decir no cuenta con el suficiente capital de trabajo para realizar sus operaciones.

Esta situación se da por el incremento en el pasivo, ya que se registra un monto muy elevado en las cuentas por pagar a ETAPA.

El requisito de capital de trabajo será analizado en el **(ANEXO 5)**

**GRÁFICO No. 23: Requisito de Capital de Trabajo**



### 2.3. Solvencia a corto plazo.

Es la capacidad que tiene una compañía para pagar sus obligaciones a corto plazo a su vencimiento, así como sus intereses y costos. En esta última el horizonte temporal es corto y su previsión es más fácil de determinar. Un análisis de solvencia se concentra en la estructura financiera a corto plazo y en las operaciones de la empresa. Además la solvencia depende de la

rentabilidad ya que la empresa no podrá cubrir sus deudas a corto plazo a menos que genere utilidad.

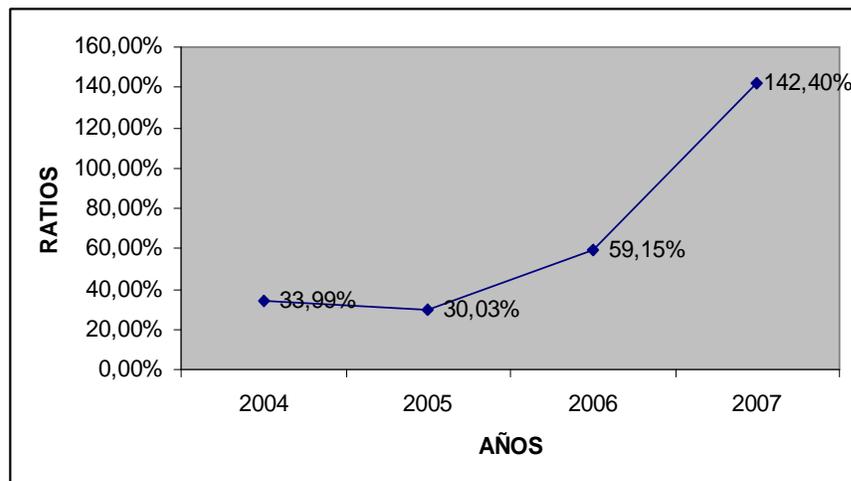
La solvencia a corto plazo será analizada en el **(ANEXO No. 6)**

- **Estructura del capital (deuda patrimonio)**

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo circulante con relación al patrimonio.

La estructura de capital de la Empresa en el periodo 2004-2006 se puede decir que es buena, ya que la razón financiera está por debajo del 59.15%, esto quiere decir que por cada dólar aportado por el dueño existe 59.15% aportado por acreedores. En cambio en el año 2007 la estructura de capital de la empresa es mala ya que por cada dólar aportado por el dueño existe 142.40% aportado por acreedores.

**GRÁFICO No. 24: Estructura De Capital**



- **Endeudamiento**

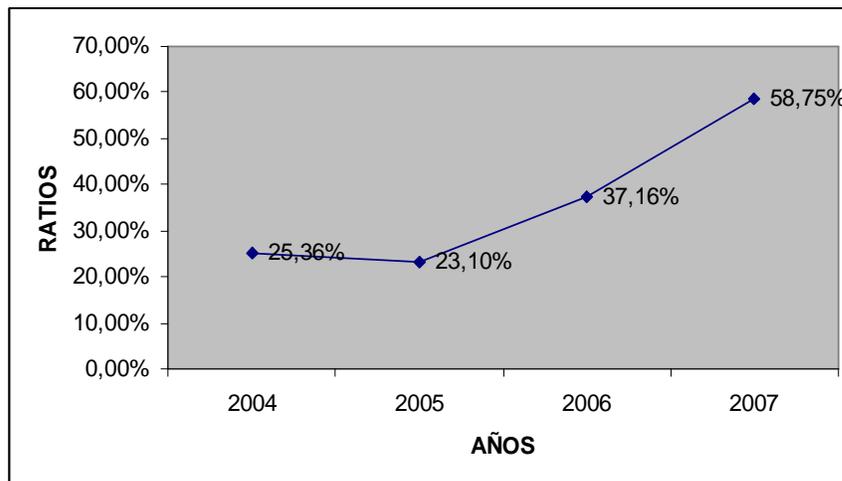
Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

La Empresa en el periodo 2004-2006 tiene un nivel de endeudamiento de 37,16%, este se considera bueno, en especial en un sector con altas necesidades de inversión como lo es el de telecomunicaciones.

Es decir que en la empresa analizada para el 2006, el 37,16% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 62,84% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

En el año 2007 el 58.75% de los activos totales es financiado por los acreedores, este índice es aceptable o estable, sin embargo hay que considerar que el fuerte monto que se registra es en la cuenta proveedores a ETAPA en el 2007 se registra en el corto plazo.

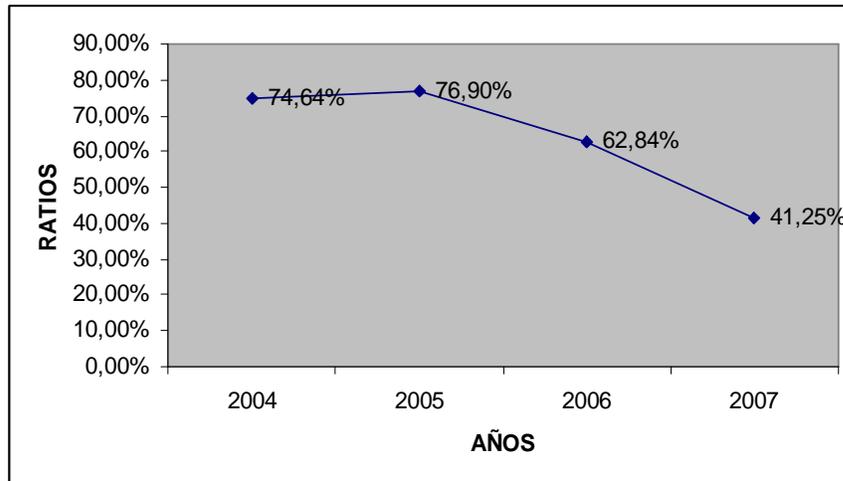
**GRÁFICO No. 25: Endeudamiento**



▪ **Solvencia.**

La Empresa mantiene un buen nivel de solvencia en los periodos 2004-2007, ya que los ratios se encuentran por encima del 63%, es decir que del total de los activos el 63% es aportado por el dueño. En el 2007 el nivel de solvencia no es muy bueno, es decir que del total del activo el 41.25% es aportado por acreedores.

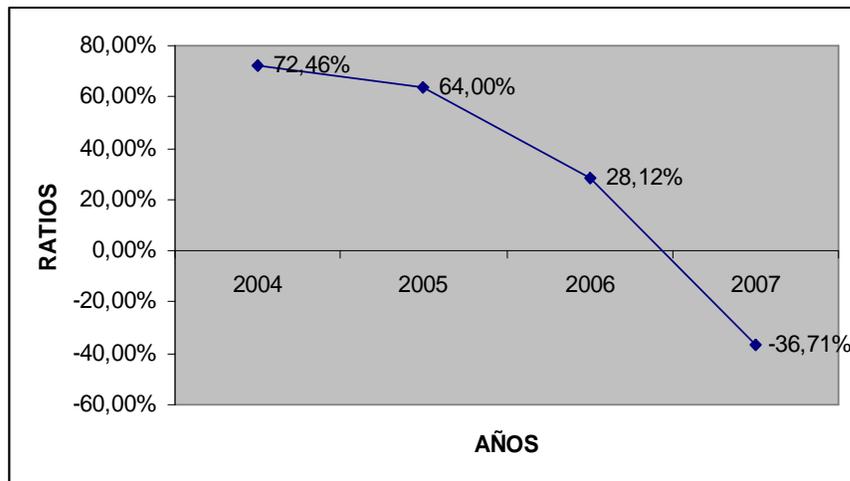
**GRÁFICO No. 26: Solvencia**



- **Capital de trabajo/patrimonio.**

En el periodo 2004-2007 el patrimonio ha disminuido, sin embargo se puede decir que la Empresa es solvente en el periodo 2004-2006 a excepción del 2007 ya que el ratio da un resultado negativo que es de -36,71%.

**GRÁFICO No. 27: Capital de Trabajo/Patrimonio**



## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA.**

### **3. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA.**

#### **3.1. Análisis del estado de pérdidas y ganancias.**

El estado de pérdidas y ganancias muestra cuanto la Empresa ganó o perdió durante el año. Es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

Para tener una idea clara de la situación de la empresa que se analiza es imprescindible que no se realice un diagnóstico utilizando únicamente un tipo de instrumento, la mejor forma de perfeccionar un análisis es completando herramientas, es decir, combinando análisis horizontal y vertical.

#### **Análisis vertical.**

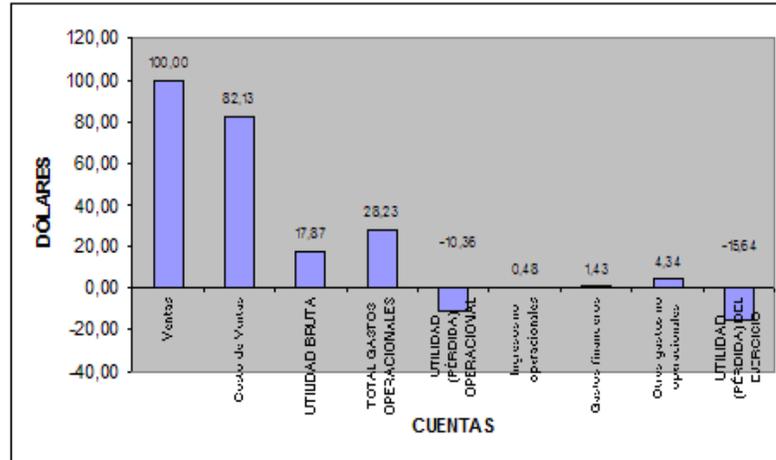
En el análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias se ha tomado como base las ventas en el periodo 2004-2007, se representan de la siguiente manera:

En el año 2004 las ventas alcanzaron un valor de \$ 3.165.247 y el costo de ventas fue de \$ 2.599.584, lo que representa un 82.13% de las ventas, es un porcentaje muy alto, ya que la utilidad bruta alcanza sólo a 17.87% de las ventas.

Los gastos operacionales alcanzan 28.23%, se puede decir que es un buen porcentaje, sin embargo presenta una pérdida operacional de 10.36%. Los ingresos no operacionales representan el 0.48%, los gastos financieros representan el 1.43%, este porcentaje refleja el mínimo endeudamiento que tiene la empresa. Los otros gastos no operacionales representan el 4.34%, es un porcentaje aceptable. La pérdida del ejercicio representa el 15.64%, todo esto con respecto a las ventas.

El análisis vertical será analizado en el **(ANEXO No. 7)**

**GRÁFICO No. 28: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2004**

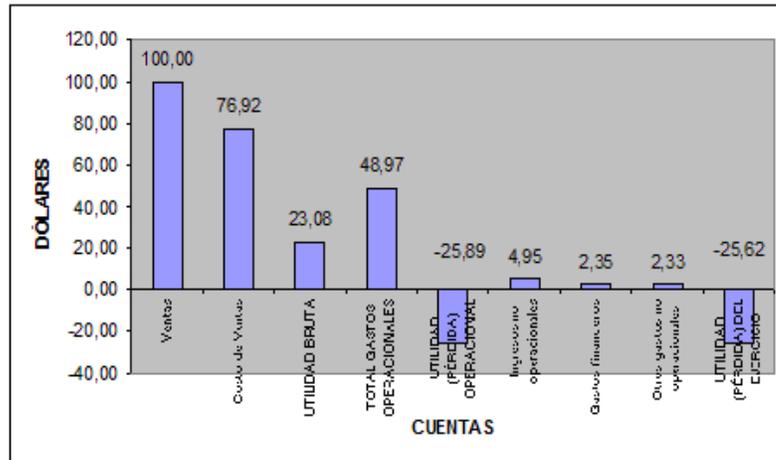


Como se puede apreciar la principal causa por la que se obtiene una pérdida del ejercicio son por los altos costos de ventas, estos deberían disminuir, y las ventas deberían aumentar.

En el 2005 las ventas alcanzaron \$ 3.191.514, con un costo de ventas del 76.25%, el mismo que es un porcentaje muy elevado, lo que produjo una utilidad bruta del 23.08% con respecto a las ventas.

Los gastos operacionales representan un porcentaje aceptable del 48.97%, sin embargo presenta una pérdida operacional de 25.89%. Los ingresos no operacionales representa el 4.95%, los gastos financieros representa 2.35%, es aceptable. Los otros gastos no operacionales representa el 2.33 , es un buen nivel. La pérdida del ejercicio representa el 25.62% todo esto con respecto a las ventas.

**GRÁFICO No. 29: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2005**

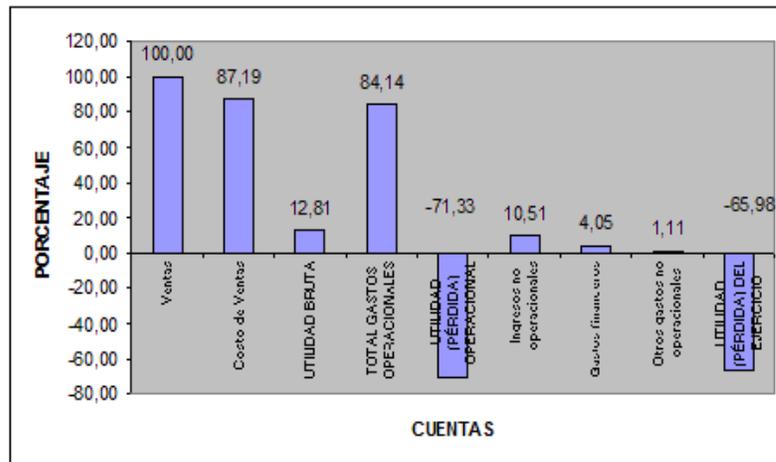


Lo que ocasionó la pérdida del ejercicio, al igual que en el año anterior fue producida por el alto porcentaje de los costos de ventas con relación a las ventas.

En el año 2006 las ventas alcanzaron \$ 2.431.966, con un costo de ventas del 87.19%, lo que significa un porcentaje muy elevado, lo que produjo una utilidad bruta mínima del 12.81% con respecto a las ventas.

Los gastos operacionales representan un porcentaje alto de 84.14%, presentando una pérdida operacional de 71.33%. Los ingresos no operacionales representa el 10.51%, los gastos financieros representa el 4.05%, los otros gastos no operacionales representa 1.11% .La pérdida del ejercicio representa 65.98% todo esto con respecto a las ventas.

**GRÁFICO No. 30: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2006**

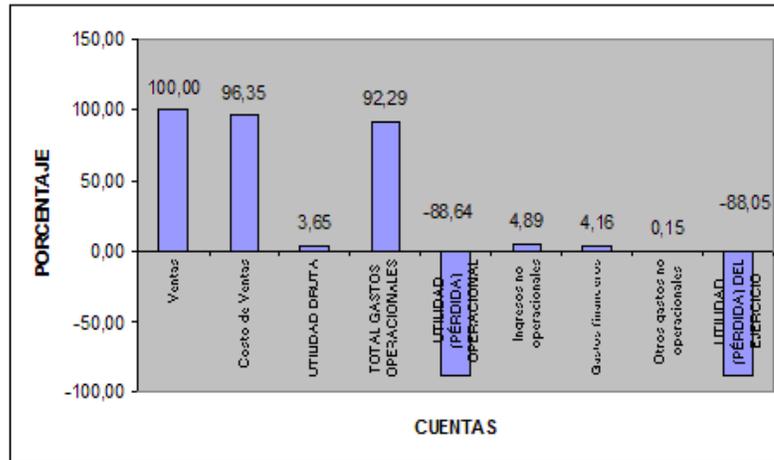


Las principales causas que produjeron la pérdida del ejercicio fueron los altos costos de ventas y gastos operacionales.

En el año 2007 las ventas alcanzaron \$ 2.252.417, con un costo de ventas del 96.35%, este porcentaje es muy elevado ya que se obtuvo un mínimo porcentaje en la utilidad bruta, el mismo que representa el 3.65% con respecto a las ventas.

Los gastos operacionales representan un porcentaje muy alto de 92.29%, presentando una pérdida operacional de 88.64%. Los ingresos no operacionales representan el 4.89%, los gastos financieros representan el 4.16% y los otros gastos no operacionales representan el 0.15% todo esto con respecto a las ventas.

**GRÁFICO No. 31: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias 2007**



Al igual que en el año anterior las principales causas por las que presenta una pérdida del ejercicio son los altos costos de ventas y de los gastos operacionales.

De lo analizado anteriormente se puede decir que las ventas son muy bajas, ya que sus costos de ventas son muy altos.

Posteriormente en el flujo de efectivo se analizarán las razones para la disminución de ventas y el fuerte incremento de los costos y gastos.

**Análisis horizontal.**

El análisis horizontal será analizado en el **(ANEXO No. 8)**

**VENTAS.**

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No. 12: Ventas**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Unidad de valor agregado				
Servicios de Internet y tarjetas	1.304.706	1.214.234	1.594.875	1.664.992
Servicios por transmisión de datos	552.611	658.946	644.122	569.791
Alquiler de equipos	122.453	131.015	94.277	0
<b>Subtotal</b>	<b>1.979.769</b>	<b>2.004.195</b>	<b>2.333.274</b>	<b>2.234.783</b>
Telefonía fija y móvil				
Telefonía fija y pública	47.052	47.532	0	0
Venta de equipos móviles y tarjetas	225.595	380.239	690.844	773.040
Comisiones pospago móvil	0	0	169.127	97.567
Accesorios y otros	0	0	4.302	0
Subsidios de equipos	0	0	-70.993	47.815
Reposición de gastos	0	0	64.960	12.042
<b>Subtotal</b>	<b>272.647</b>	<b>427.771</b>	<b>858.240</b>	<b>930.464</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.252.417</b>	<b>2.431.966</b>	<b>3.191.514</b>	<b>3.165.247</b>

**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

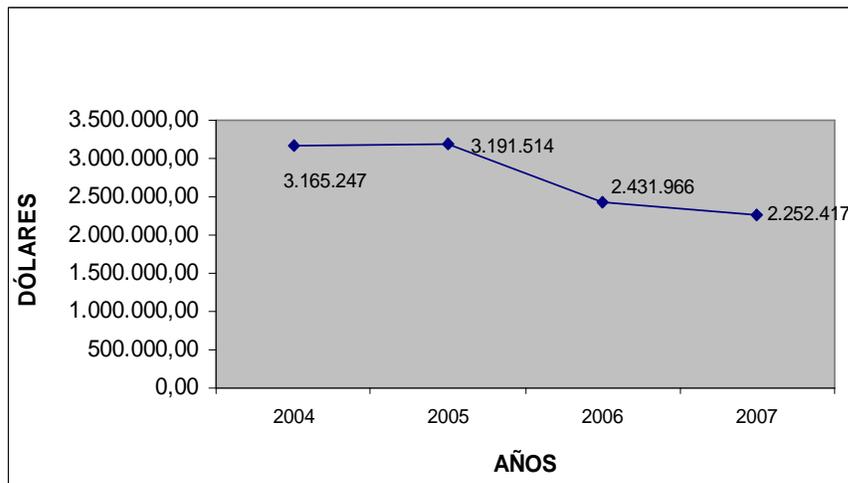
**Elaborado por:** La Autora.

En el año 2004 las ventas alcanzan un valor de \$ 3.165.247,40, en el año 2005 las ventas aumentan a \$ 3.191.514,23, en términos porcentuales significa un aumento de 0,83%, este aumento es en la unidad de valor agregado. En el periodo 2006-2007 disminuyen a \$ 2.431.966,27, en términos porcentuales significa una disminución de 23,80%, y \$ 2.252.417, lo que significa una disminución de 7,38%, esta disminución es más significativa por la disminución de telefonía fija y móvil.

La unidad de valor agregado es un conjunto de servicios al que se agrega valor a la red de transporte (inalámbrica, fibra óptica, cobre y satelital) que se le puede vender al cliente final como son: hosting, correo electrónico, Internet y dial up.

Como se puede observar las ventas han ido disminuyendo año tras año desde el 2005, esto se debe al alto precio de sus servicios con respecto a otras empresas. El alto precio de los servicios obedece a que la infraestructura con la que opera ETAPATELECOM S.A. es arrendada lo que hace que sus costos se eleven, sin embargo la Empresa está realizando un análisis de costos incrementales para poder definir costos por servicios, la misma que será adquirida en el mes de mayo del 2008, en cambio la competencia posee infraestructura propia.

**GRÁFICO No. 32: Ventas**



**COSTOS DE OPERACIÓN Y DE VENTAS.**

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No. 13: Costos de Operación y Ventas**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Unidad de valor agregado				
Arriendo de banda ancha	1.208.134	1.005.435	1.428.265	1.291.934
Costo de personal	246.343	264.301	213.899	191.733
Depreciaciones	230.310	176.509	125.669	129.793
Mantenimiento de redes	132.577	58.539	0	0
Costo de equipos y materiales	16.073	37.696	64.920	37.660
Amortizaciones	97.989	32.683	10.000	26.174
Costos varios de servicios	90.048	46.910	22.716	29.324
<b>Subtotal</b>	<b>2.021.474</b>	<b>1.622.073</b>	<b>1.865.469</b>	<b>1.706.618</b>
Unidad de móviles				
Unidades móviles	22.333	131.537	439.525	816.066
Tarjetas prepago	124.983	321.240	86.411	76.339
Financiamiento equipos	771	44.679	58.554	0
Accesorios	602	930	4.593	561
Pérdida de inventarios	0	0	345	0
<b>Subtotal</b>	<b>148.690</b>	<b>498.386</b>	<b>589.428</b>	<b>892.966</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.170.164</b>	<b>2.120.459</b>	<b>2.454.897</b>	<b>2.599.584</b>

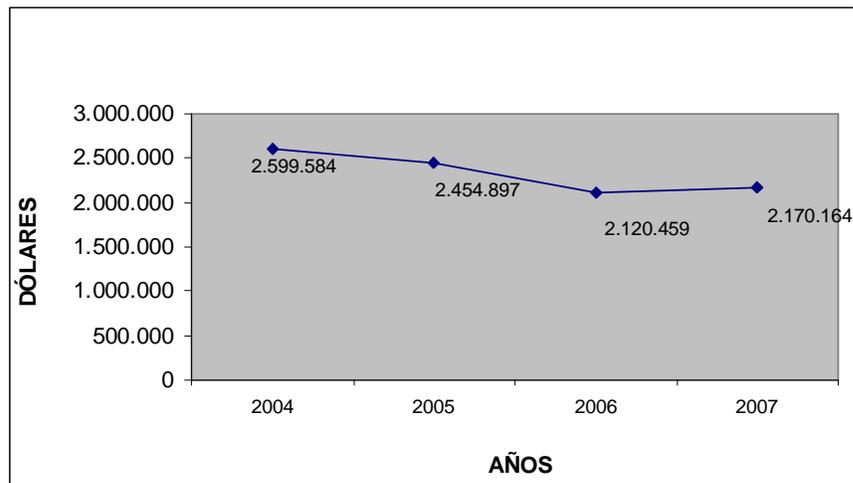
**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Los costos de ventas en el periodo 2004-2006 ha ido disminuyendo año tras año, en cambio en el 2007 este costo aumentó a \$ 2.170.164, debido a que los costos de la unidad de valor agregado se han incrementado de \$ 1.622.073 en el año 2006 a \$ 2.021.474, en cambio los costos de unidades móviles han disminuido año tras año.

El aumento de los costos de ventas, se debe a que la Empresa está en despliegue nacional, los mismos que servirán para poder operar.

**GRÁFICO No. 33: Costo de Ventas**



**GASTOS ADMINISTRATIVOS.**

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No. 14: Gastos Administrativos**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Gastos de personal	893.882	861.497	585.117	220.627
Gastos de oficina	296.355	314.065	367.877	219.427
Gastos legales	24.392	4.728	25.529	26.680
Impuestos y contribuciones	29.479	43.083	25.985	5.510
Depreciaciones y amortizaciones	45.966	26.897	54.040	65.908
<b>TOTAL</b>	<b>1.290.073</b>	<b>1.250.271</b>	<b>1.058.548</b>	<b>538.151</b>

**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

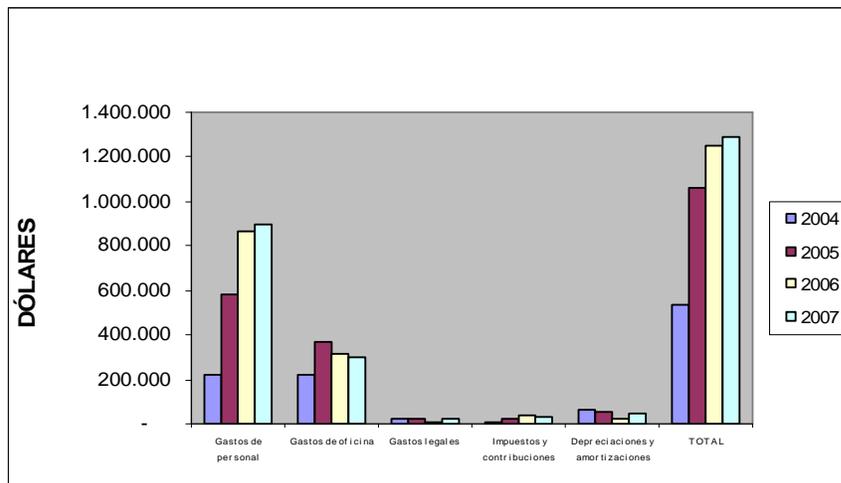
**Elaborado por:** La Autora.

Los gastos administrativos cada año han ido aumentando de la siguiente manera: en el año 2005 aumentó 95.20% con respecto al 2004, este

umento se da principalmente al aumento en los gastos de personal, gastos de oficina e impuestos y contribuciones. En el 2006 aumentó 18.11% , debido al incremento en los gastos de personal e impuestos y contribuciones. En el 2007 aumentó 3.18%, debido al incremento en los gastos de personal, legales y depreciaciones y amortizaciones.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 34 el mayor aumento se da en los gastos de personal, debido a que la empresa está en despliegue a nivel nacional, por lo que ha tenido que realizar la contratación de personal en las ciudades de Quito y Guayaquil y un incremento en la ciudad de Cuenca.

**GRÁFICO No. 34: Gastos Administrativos**



**GASTOS DE VENTAS.**

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No 15: Gastos de Ventas**

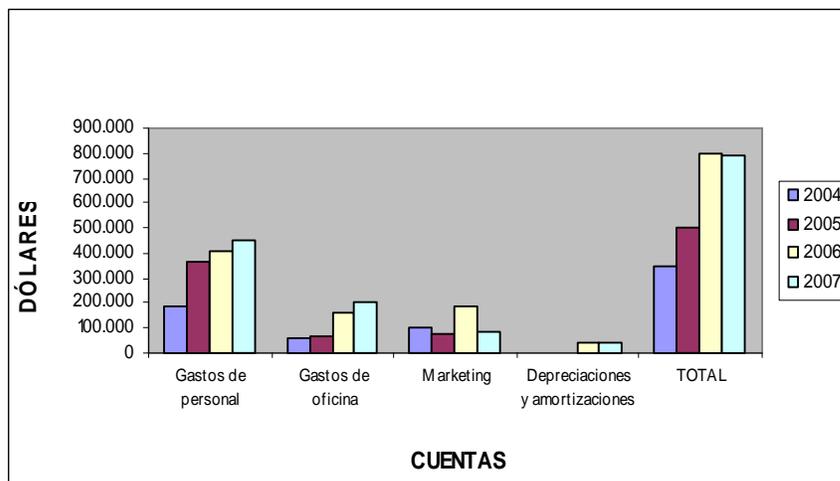
	2007	2006	2005	2004
(US Dólares)				
Gastos de personal	452.051	404.919	363.642	184.874
Gastos de oficina	202.390	159.001	68.179	60.153
Marketing	87.916	186.456	72.427	106.118
Depreciaciones y amortizaciones	46.307	45.651	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>788.664</b>	<b>796.027</b>	<b>504.248</b>	<b>351.145</b>

**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

En la Empresa ETAPATELECOM S.A., los gastos de ventas se han incrementado año tras año, esto se debe principalmente al aumento de personal y a los gastos de oficina, sin embargo el marketing en el año 2007 disminuyó a \$ 87.915. Los gastos de ventas en el año 2007 se incrementaron a \$ 788.663.

**GRÁFICO No. 35: Gastos de Ventas**



## INGRESOS NO OPERACIONALES.

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No. 16: Ingresos no Operacionales**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Intereses ganados			156.742	14.435
Intereses ganados en ahorros	17.015	111.144		
Intereses ganados en inversiones	64.452	102.296		
<b>Subtotal</b>	<b>81.467</b>	<b>213.439</b>	<b>156.742</b>	<b>14.435</b>
Otros Ingresos no operacionales				
Sobrante en caja	21	68	0	0
Otros ingresos	28.721	42.143	1.216	732
<b>Subtotal</b>	<b>28.742</b>	<b>42.211</b>	<b>1.216</b>	<b>732</b>
<b>TOTAL</b>	<b>110.209</b>	<b>255.650</b>	<b>157.958</b>	<b>15.167</b>

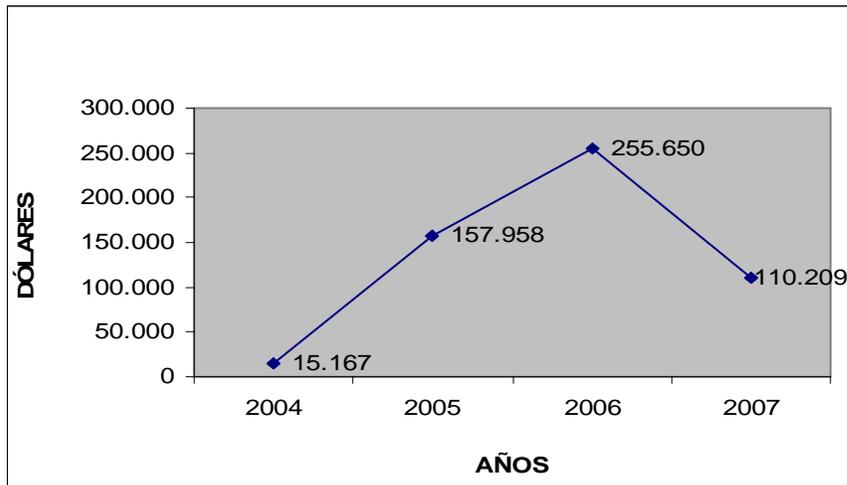
**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

En el periodo 2006-2007 la cuenta intereses ganados se clasifica en intereses ganados en ahorros e intereses ganados en inversiones, esto se debe por cambio de Contador que clasificó de esa manera las cuentas, en cambio en el periodo 2004-2005 existe únicamente el total de intereses ganados.

Los ingresos no operacionales en el periodo 2004-2006 se han ido incrementando año tras año, esto se debe principalmente al aumento en los intereses ganados. En el año 2007 los ingresos no operacionales disminuyen 56,89% con respecto al año anterior.

**GRÁFICO No. 36: Ingresos no Operacionales**



**GASTOS FINANCIEROS.**

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No. 17: Gastos Financieros**

	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Compensación a Telecsa	76.040	76.010	35.353	22.492
Comisiones y gastos bancarios	12.970	17.493	0	0
Comisión cobro por cartera	4.601	4.949	37.276	21.549
Gastos encargo fiduciario	0	0	2.361	1.167
<b>TOTAL</b>	<b>93.611</b>	<b>98.453</b>	<b>74.990</b>	<b>45.208</b>

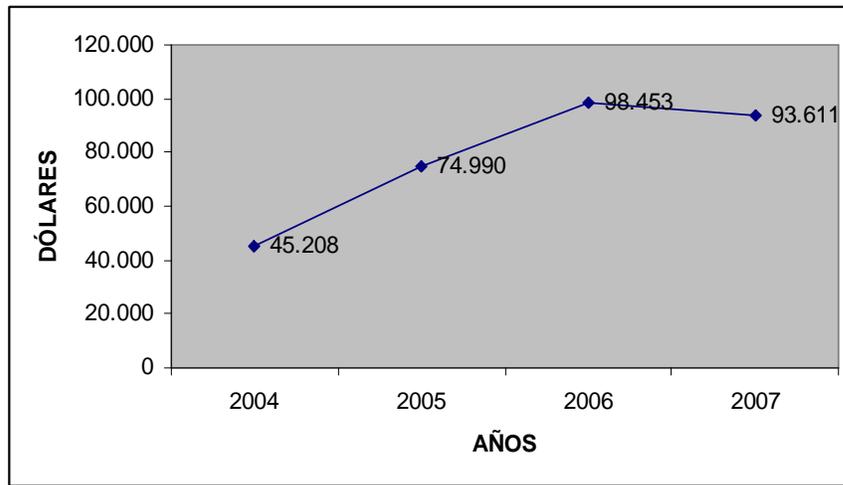
**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

En el periodo 2004-2006 los gastos financieros han ido aumentando en cada año, esta situación se da principalmente ya que la cuenta Compensación a Telecsa se ha incrementado y por la aparición de la nueva cuenta que son

las comisiones y gastos bancarios, obteniendo en el año 2006 en gastos financieros un valor de \$ 98.453, es decir existe un aumento de 35.56% con respecto al año anterior. Esta situación cambia en el año 2007, ya que existe una disminución poco significativa, debido principalmente al decremento de las comisiones y gastos bancarios, en este año los gastos financieros son de \$ 93.611, que en términos porcentuales significa una disminución de 4.92% con respecto al año 2006.

**GRÁFICO No. 37: Gastos Financieros**



**OTROS GASTOS NO OPERACIONALES.**

El origen y sus acumulaciones durante los años 2007, 2006, 2005 y 2004, fueron causados como sigue:

**CUADRO No. 18: Otros Gastos no Operacionales**

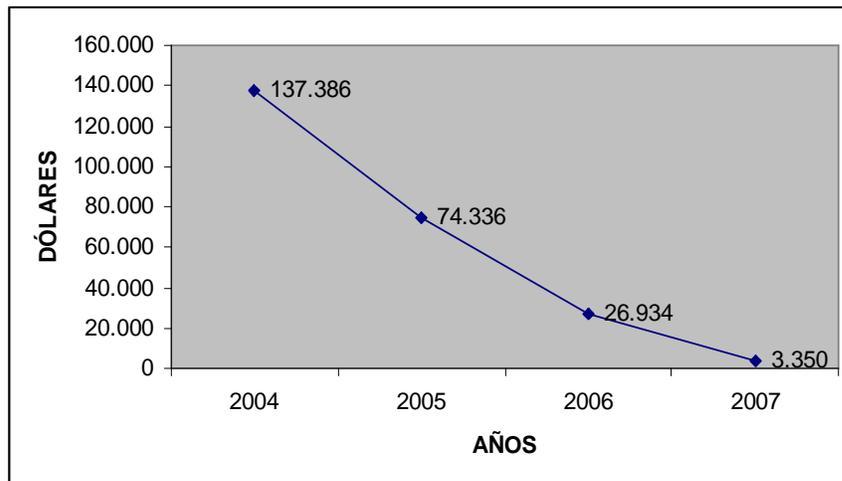
	2007	2006	2005	2004
	(US Dólares)			
Retenciones asumidas por la empresa	2.359	1.809	58.903	137.300
Gastos de viaje no deducibles	320	83	0	0
Otros gastos de viaje no deducibles	0	24.669	0	0
Egresos por diferencia de depósito	0	0	343	8
Multas y moras tributarias	671	374	7.150	0
Pérdida por faltante de caja	0	0	178	0
Varios gastos	0	0	7.762	78
<b>TOTAL</b>	<b>3.350</b>	<b>26.934</b>	<b>74.336</b>	<b>137.386</b>

**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Los gastos no operacionales en el periodo 2004-2007 han ido disminuyendo en cada año, los mismos que se detallan a continuación: en el año 2005 disminuyó 45.89% con respecto al 2004, esta disminución se debe principalmente a que las retenciones asumidas por la empresa disminuyeron notablemente. En el año 2006 disminuyó 63.77%, al igual que en el año anterior esta disminución se da principalmente debido a que las retenciones asumidas por la empresa bajaron. En el 2007 los gastos no operacionales disminuyeron 87.56% con respecto al año anterior, esta situación se da principalmente, debido a que en este año no existe otros gastos de viaje deducibles.

Posteriormente en el flujo de caja se analizara más detalladamente las razones para el fuerte incremento de los costos y gastos.

**GRÁFICO No. 38: Otros Gastos no Operacionales**

### 3.2. Punto de equilibrio y apalancamiento operativo.

Es el nivel de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir sus costos operativos, es decir, es el punto donde los ingresos operativos menos los costos y gastos operativos son igual a cero. Las empresas con altos costos operativos deben generar altos ingresos por concepto de ventas para alcanzar el punto de equilibrio en ventas y viceversa. Si las ventas se encuentran por debajo del punto de equilibrio se obtendrá una pérdida operativa, mientras que si las ventas pasan por encima del punto de equilibrio se tiene una utilidad operativa.

En el caso de la empresa en estudio, se observa en los balances que en todos los años analizados existe pérdida operativa, es decir los costos y gastos operativos son superiores a los ingresos (Cuadro No. 19). Esta pérdida tiene además tendencia creciente lo que indica que ETAPATELECOM S.A. no ha logrado llegar a su punto de equilibrio y por el contrario, cada año se aleja más del mismo.

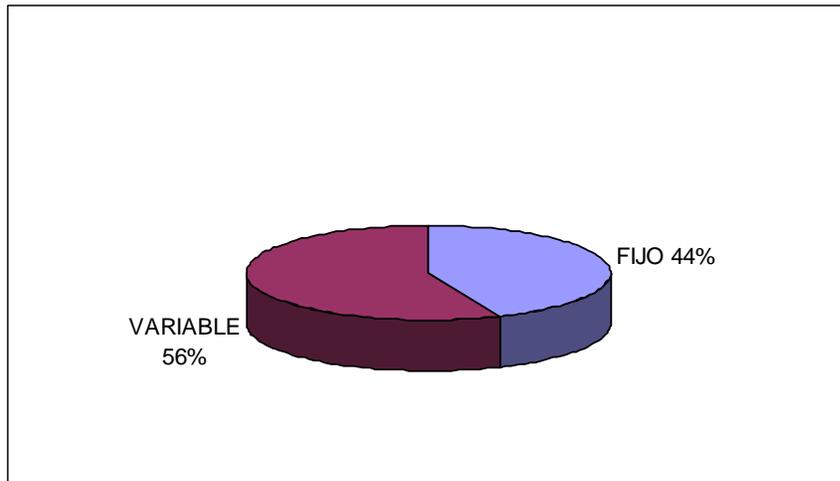
Esta situación se da ya que la Empresa está en sus inicios, es decir está en una etapa de inversión.

CUADRO No. 19: Análisis de Costos y Gastos

<b>ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS</b>			
<b>EJERCICIO ECONÓMICO 2007</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>FIJO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>TOTAL</b>
<b><u>Costos directos</u></b>			<b>1.824.884,36</b>
Costos de personal	233.726,70		233.726,70
Costos de producción		1.422.559,45	1.422.559,45
Depreciación y amortización	5.620,81		5.620,81
Impuestos y contribuciones		14.287,75	14.287,75
Costo de ventas		148.689,65	148.689,65
<b><u>Costos indirectos</u></b>			<b>345.279,14</b>
Costos de personal	12.616,56		12.616,56
Costos de producción		9.984,65	9.984,65
Depreciación y amortización	322.677,93		322.677,93
<u>Gastos operacionales:</u>			
<b><u>Gastos Administrativos:</u></b>			<b>1.290.073,16</b>
Gastos de personal	893.882,19		893.882,19
Gastos de oficina	296.354,57		296.354,57
Gastos legales		24.391,67	24.391,67
Impuestos y contribuciones		29.479,15	29.479,15
Depreciaciones y amortizaciones	45.965,58		45.965,58
<b><u>Gastos de venta:</u></b>			<b>788.663,71</b>
Gastos de personal		452.050,88	452.050,88
Gastos de oficina		202.389,77	202.389,77
Marketing		87.915,63	87.915,63
Depreciaciones y amortizaciones	46.307,43		46.307,43
	<b>1.857.151,77</b>	<b>2.391.748,60</b>	<b>4.248.900,37</b>

Fuente: Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

Elaborado por: La Autora.

**GRÁFICO No. 39: Análisis de Costos y Gastos Operativos 2007****Grado de apalancamiento operativo.**

Mide la magnitud del efecto del apalancamiento operativo. El grado de apalancamiento operativo es el cambio porcentual en utilidades antes de intereses e impuestos dividido por el cambio porcentual de las ventas. Un grado de apalancamiento operativo mayor a 1 muestra que la empresa tiene apalancamiento operativo, es decir cuando cambian las ventas en algún porcentaje, las utilidades antes de intereses e impuestos cambian en un mayor porcentaje.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> GALLAGHER Timothy, ANDREW, Joseph. Administración Financiera Teórica y Práctica. 2ª Edición. Colombia: Ed. Pearson Education Ltda. 2001.

**CUADRO No. 20: Grado de Apalancamiento Operativo**

	<b>Año 2007</b>	<b>Año proyectado 2008</b>	<b>%Incremento</b>
Ingresos por ventas	2.252.417	3.428.956	52,23%
(-) Costos fijos y variables	4.248.900	4.580.836	7,81%
(=) Utilidad (Pérdida) antes de intereses e impuestos	-1.996.484	-1.151.880	-42,30%
Grado de apalancamiento operativo	-80,99%		

**Fuente:** Estado de Resultados de ETAPATELECOM S.A.

**Elaborado por:** La Autora.

Según la proyección de las ventas para el 2008, se espera un aumento del 52% y de los costos y gastos fijos y variables un aumento del 7.81%, lo que genera una pérdida antes de intereses e impuestos de-42.30%. Con estos cambios porcentuales la Empresa ETAPATELECOM S.A., no tiene apalancamiento operativo, debido a que tanto los costos del año 2007 como los proyectados para el 2008 son superiores a los ingresos por ventas del 2007 y del proyectado.

ETAPATELECOM S.A., realizó la proyección de las ventas y de los costos en base a las metas de ventas y a la adquisición de la infraestructura propia que se realizará en el mes de mayo del 2008, lo que reducirá los costos por ventas, la misma que ofrecerá un mejor servicio.

### **3.3. Flujo de efectivo.**

El flujo de efectivo establece la diferencia entre las entradas y salidas de dinero durante un determinado periodo. Determina el flujo real de efectivo, constituye una técnica para el análisis del control financiero. Sirve para determinar las posibilidades de financiar inversiones, para rembolsar deudas, para pagar dividendos o para rectificar la falta del activo circulante, así como para detectar la necesidad de aumentar el capital propio o los recursos ajenos e incluso para decidir sobre la selección de nuevos

proyectos. En resumen el flujo de efectivo es un instrumento importante para determinar la política financiera a desarrollar el corto y largo plazo.

El flujo de efectivo de la Empresa ETAPATELECOM S.A., se detalla en el **(ANEXO No. 9)**

En el 2005 el flujo neto por actividades de operación dio un valor de \$ 3.644.136, esto significa que la operación normal de la Empresa dejó excedentes de efectivo, esto se debe a que en este año arrancó con el proyecto de despliegue nacional.

En el mes de marzo de 2005, la Empresa no contaba con estudios (que proveyeran de la información detallada requerida para la elaboración del plan de negocios), planes o proyectos que le permitieran planificar su despliegue como un operador de telecomunicaciones a nivel nacional, en concordancia con su contrato de concesión, por lo que resultaba indispensable la definición de los mismos, con este fin entre los meses de marzo a octubre de 2005 se desarrolló el proceso para la contratación del Estudio de Demanda y Mercado para los servicios de Telefonía, Telefonía Pública, Portadores y Acceso a Internet, para este fin se elaboraron las bases, se realizó la convocatoria pública a oferentes, la evaluación de las propuestas presentadas, la contratación y el desarrollo del estudio. La Empresa adjudicada del estudio fue la Empresa CEDATOS-GALLUP, suscribiéndose el contrato con fecha 14 de julio de 2005, los resultados del estudio fueron entregados los meses de septiembre octubre de 2005.

El objetivo del estudio fue la obtención de información de la demanda de los servicios concesionados, del mercado de los mismos y de las perspectivas tarifarias en el territorio nacional ecuatoriano, este diseño se emplearía para el diseño de la red de telecomunicaciones a ser desplegada con este fin se determinaron las siguientes tareas:

Tarea 1: determinar la demanda de servicios mostrando su ubicación geográfica (información y planos) (se analizaron todas las poblaciones del país con más de 8.500 habitantes)

Tarea 2: En base al mercado de operadores del país elaborar un análisis y proveer información del estado de la competencia.

Tarea 3: Definir las perspectivas tarifarias para la prestación de servicios concesionados y permisionados.

El estudio se desarrolló en 90 localidades a nivel nacional (78 urbanas y 12 rurales) cubriendo una población de 7.148.314 habitantes

Con respecto a las inversiones tuvo un saldo negativo de \$ 422.791, en este año el dinero se usó en la compra de activos fijos y en la inversión de proyectos.

En el 2005 la Empresa tenía otro enfoque de negocio, la cual se dedicaba a la venta de tarjetas prepago de alegro, teléfonos móviles y a la reventa de internet de ETAPA en la ciudad de Cuenca, ese enfoque cambia en el 2006.

En el 2006 la Empresa tiene un nuevo enfoque de negocio que es la prestación de servicios a nivel nacional en condiciones iguales a las de ANDINATEL y PACIFICTEL, para esto la Empresa ha planteado una serie de proyectos los mismos que se detallan a continuación: Proyecto Guangarcucho, Proyecto ISP Quito, Proyecto Red de Transporte, Proyecto Conmutación (Telefonía y Datos), Proyecto Gestión Administrativa, Facturación, Proyecto Red de Acceso, Proyecto Desarrollo Sistemas Facturación Telefonía Fija, Proyectos ISP Guayaquil.

En este año el flujo de efectivo de la Empresa presenta un saldo negativo de \$ 2.756.512, debido a que la ejecución de los proyectos se realizaron con

los mismos ingresos del año 2005, es decir no contó con el dinero suficiente para cubrir con sus obligaciones diarias.

En las actividades de inversión dio como resultado un saldo negativo de \$1.388.595, debido a que el dinero fue utilizado en la compra de activos fijos y en la inversión de proyectos.

En este año al igual que en el 2005 la Empresa no cuenta con efectivo utilizado en actividades de financiamiento.

En el 2007 el flujo de efectivo presentó un valor negativo de \$ 461.830, es decir que la empresa no tuvo dinero suficiente para cubrir con sus obligaciones, esta situación se debe a que en este año se invirtió en los siguientes proyectos: Proyecto Hotspots, Proyecto Anillos y Enlaces de Fibra Óptica, Proyecto ISP Machala, Proyecto ISP Loja y Proyecto Informática, al igual que en el año anterior se implementaron con los mismos recursos.

Los proyectos Guangarcucho, y primera fase de ISP se implementaron con fondos disponibles de ETAPATELECOM, mientras que para el desarrollo de los otros proyectos resultaba indispensable la capitalización de ETAPA la misma que se aprobó en agosto de 2007, habiéndose recibido el primer desembolso en octubre de 2007.

La mayor concentración con respecto al efectivo utilizado en actividades de operación fueron originadas por la pérdida acumulada, por las cuentas por pagar, y por la provisión de arriendo de infraestructura.

En inversiones se utilizaron \$ 1.206.795, de los cuales el 54% corresponde a la compra de activos fijos y el 64% corresponde a los cargos diferidos.

En actividades de financiamiento existe un valor de \$ 887.821, el mismo que es consecuencia de la disminución de los aportes para futuras capitalizaciones y de un incremento de capital.

La conclusión en esta parte es que, las operaciones de la empresa no generan aún suficiente efectivo, se está destinando permanentemente efectivo a actividades de inversión y solo en el 2007 se las respalda con actividades de financiamiento.

### 3.4. Análisis de Rentabilidad.

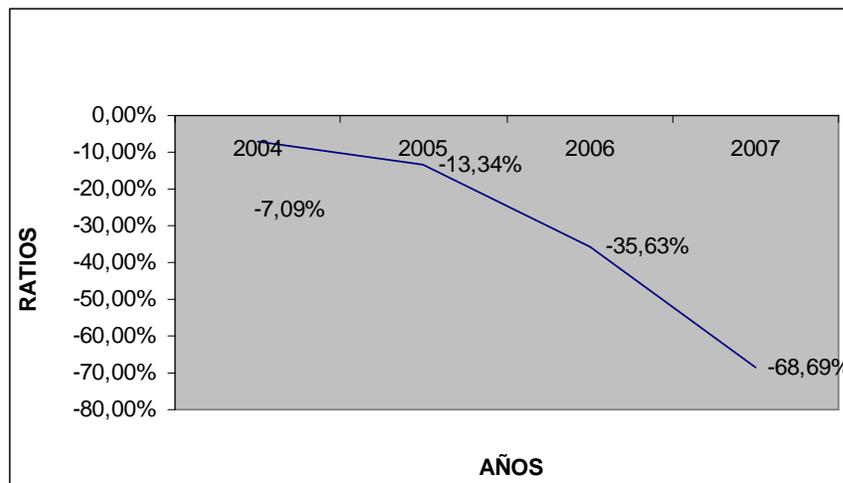
Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

El análisis de la rentabilidad de detalla en el **(ANEXO No. 10)**

- **Rendimiento sobre el patrimonio**

Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

**GRÁFICO No. 40: Retorno sobre el Patrimonio**



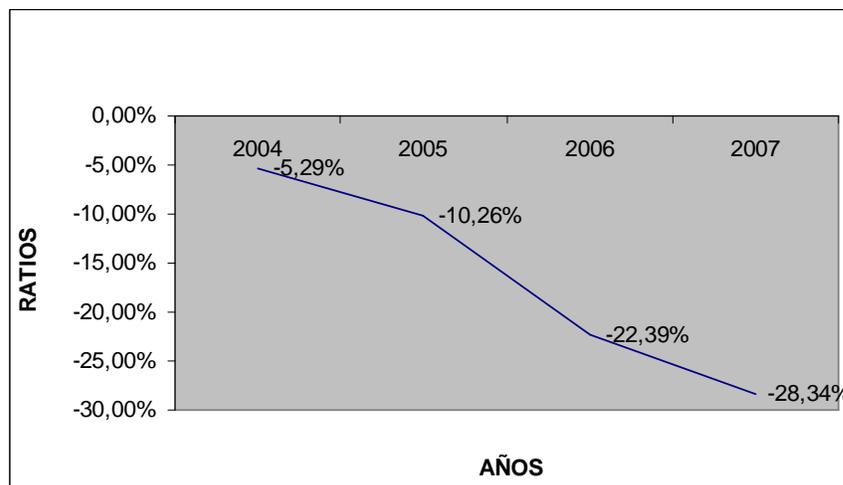
Como se puede observar en el gráfico No. 40 no existe retorno sobre el patrimonio, la empresa ETAPATELECOM S.A., cada año obtiene más pérdida.

Esto significa que por cada dólar que el dueño mantiene en el 2007 genera una pérdida del 68,69% sobre el patrimonio.

- **Rendimiento sobre la inversión**

Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. La interpretación del retorno sobre los activos es que cuanto más alto es, mejor es la rentabilidad de la inversión total.

**GRÁFICO No. 41: Retorno sobre la Inversión**

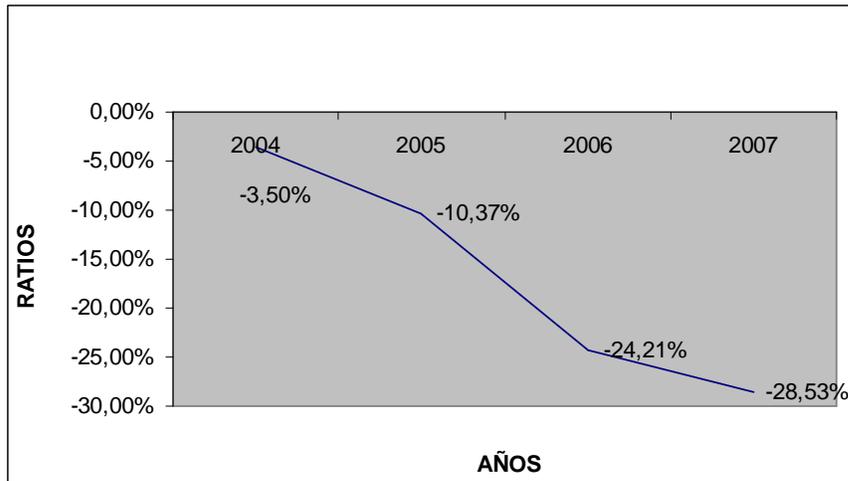


Los resultados determinan que en el periodo 2004-2007 existe pérdida sobre la inversión total, aumentando esta pérdida en cada año, esto quiere decir que por cada dólar invertido en el 2007 en los activos produjo ese año una pérdida de 28.34% sobre la inversión. (Los indicadores de los años analizados expresan un menor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.)

- **Utilidad activo**

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa.

**GRÁFICO No. 42: Utilidad Activo**

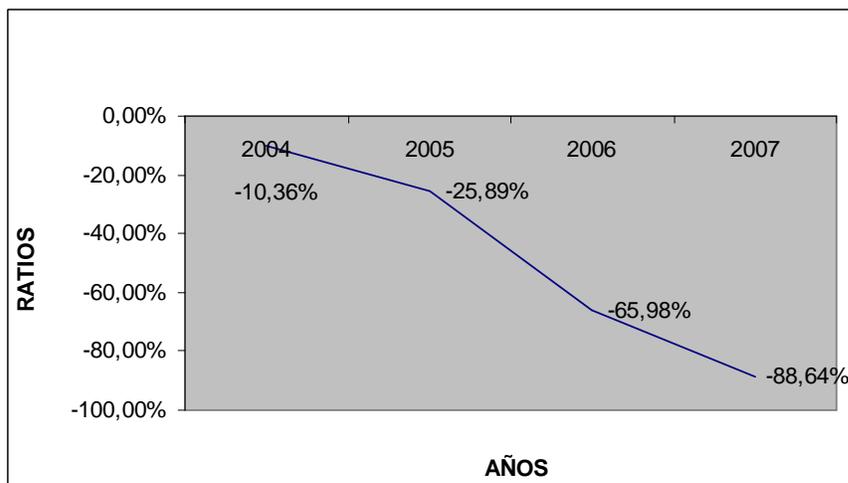


En el gráfico No. 42 se puede apreciar que cada año la pérdida va aumentando de lo invertido en sus activos, es decir en el año 2007 la empresa genera una pérdida de 28.53% por cada dólar invertido en sus activos.

- **Utilidad ventas**

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada dólar de ventas.

**GRÁFICO No. 43: Utilidad Ventas**



En el periodo 2004-2007 la pérdida ha ido aumentando encada año, es decir que por cada dólar vendido se ha obtenido como pérdida el 88.64% en el 2007.

- **Margen bruto y neto de utilidad**

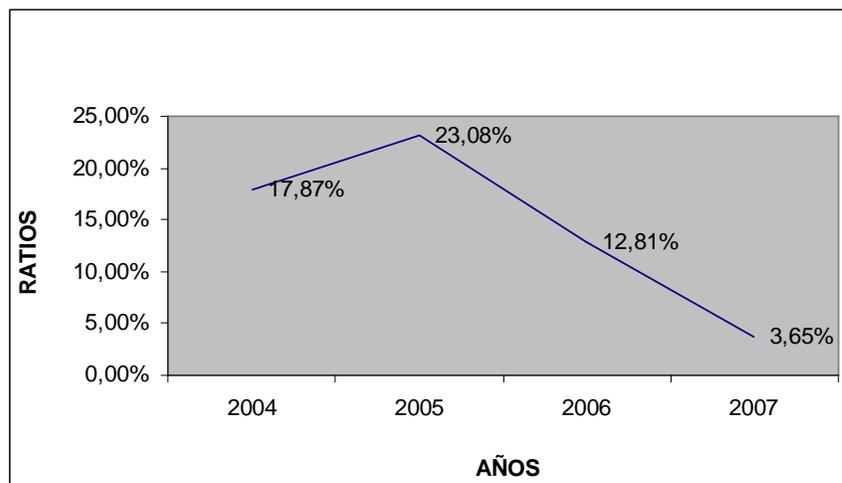
- **Margen Bruto**

Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada dólar de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes y servicios que vende.

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

El margen de la utilidad bruta en el 2005 aumentó a 23.08%, esto quiere decir que la Empresa obtuvo una ganancia de 23.08% en relación a las ventas. En los periodos 2006 y 2007 esta ganancia ha ido disminuyendo, obteniendo en el año 2007 una ganancia de 3.65% en relación a las ventas, esto significa que tiene un alto costo de los bienes y servicios que vende.

**GRÁFICO No. 44: Margen de Utilidad Bruta**



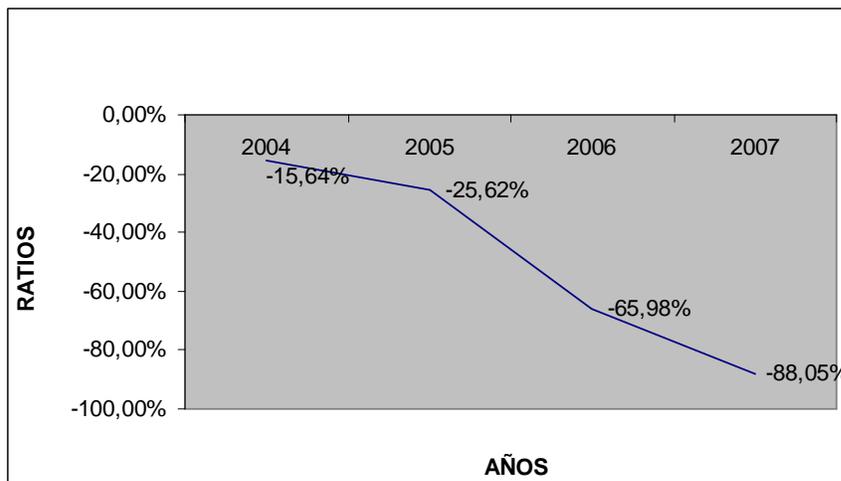
Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de los bienes y servicios que vende.

o **Margen Neto**

Es una rentabilidad más específica que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

**GRÁFICO No. 45: Margen Neto**



La Empresa ETAPATELECOM S.A., en los años analizados ha obtenido pérdidas, siendo esta cada año mayor. Esto quiere decir que en el 2007 por cada dólar que vendió la empresa, obtuvo una pérdida de 88,05%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

Del análisis de rentabilidad expuesto anteriormente se puede observar que la Empresa ETAPATELECOM S.A., cada año ha obtenido más pérdidas, a excepción del ratio de margen bruto que si existe utilidad pero en cada año va disminuyendo, obteniendo en el año 2007 una utilidad bruta mínima del 3,65% en relación a las ventas.

Según lo establecido por la Superintendencia de Compañías, una Empresa de Telecomunicaciones puede presentar pérdidas durante tres años, es decir a partir del cuarto año la empresa deberá obtener ganancias. La Empresa ETAPATELECOM S.A., durante los cuatro años analizados ha presentado pérdidas, presentando en el 2007 un déficit acumulado de \$ 5.479.915.

ETAPATELECOM S.A., ha podido seguir operando debido a que el accionista ETAPA aumentó el capital a \$ 887.919 en el 2007.

La Empresa para el año 2008 deberá obtener utilidad o un valor cero.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

#### **4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

Es imperativo identificar las estrategias financieras y no financieras que se requerirán implementar para cambiar la situación actual de la empresa y con ello estructurar un plan operativo emergente, en el que deberán constar las acciones propuestas, responsable, tiempo de ejecución, responsables y recursos requeridos.

##### **4.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS.**

Las estrategias financieras tienen como objetivo mejorar la situación financiera y económica por la que atraviesa ETAPATELECOM S.A., que no logra satisfacer sus obligaciones a corto plazo, lo que provoca una desfavorable situación en sus niveles de liquidez, solvencia, lo que unido a sus altos índices de endeudamiento en el 2007 y a los planes que la Empresa está ejecutando se plantean las siguientes estrategias financieras:

##### **Para aumentar el capital de trabajo:**

Debido a que ETAPATELECOM S.A., ha disminuido el capital de trabajo año tras año, y en el 2007 la Empresa no cuenta con un capital de trabajo, dado que sus pasivos circulantes son superiores a sus activos circulantes, se proponen las siguientes estrategias:

- Financiar los activos fijos con recursos permanentes, o sea a largo plazo más capital.
- Aumentar los ingresos por medio de las ventas.

##### **Para aumentar la liquidez de la empresa:**

- Comprar lo necesario en activos fijos, debido a que en la bodega de la empresa existen activos que se han adquirido más de un año y aún no han sido instalados.

- Premiar a los clientes, de que si pagan anticipadamente, obtendrán un descuento por pronto pago lo que reduciría las cuentas por cobrar.

### **Para disminuir la pérdida:**

La rentabilidad de una empresa depende mucho del mercado en el que esta compita y de su grado de maduración, es decir las expectativas de crecimiento en la demanda

La Empresa está en plan de despliegue a nivel nacional, por lo que ha obtenido pérdidas año tras año, por los elevados costos de ventas y gastos operativos y los bajos niveles de ventas por lo que se proponen acciones que se pueden realizar para disminuir las pérdidas:

#### Aumentar las ventas

- Introducir nuevos productos y nuevos mercados.
- Realizar promociones para los productos nuevos o los servicios que se quiera introducir en la Empresa.
- Mejorar los precios de los productos y servicios sujetos a la aceptación del mercado.
- Vender calidad, no cantidad, la venta de cantidades grandes de servicios inferiores puede ser desastrosa para la empresa. El ofrecimiento de servicios de una calidad mejor conducirá a más ventas.
- Realizar una publicidad agresiva en medios de comunicación como son: radio, prensa, televisión, trípticos en locales comerciales.
- Mejorar los servicios de atención al cliente incluyendo la post venta y/o post servicio que se requieran, mejorar la comunicación y fidelidad de los clientes.

### Disminuir los gastos operativos

- Mediante la reducción de sueldos y salarios, es decir reducir la estructura administrativa y darle más importancia a la contratación de personal que tenga una relación directa con la Empresa.
- Desarrollar un modelo de gestión por cada una de las áreas operacionales de la Empresa, orientando hacia la eficiencia y eficacia.
- Utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de oficina.
- Reducir el gasto anual del impuesto a la renta, mediante una adecuada planificación tributaria que permita identificar oportunidades que ofrece la legislación tributaria que permita identificar oportunidades que ofrece la legislación tributaria vigente (deducciones de renta, desgravaciones fiscales, métodos alternativos de imposición, etc).

### Disminuir los costos de ventas

- Disminuir los costos, sin descuidar la calidad, se debe utilizar los conceptos y criterios enmarcados en un sistema de administración de costos (SAC), son una herramienta que ha sido implementada, con el fin de identificar y eliminar las actividades innecesarias, para disminuir los costos ocasionados por ineficiencias en los sistemas tanto de producción y comercialización, como de administración. Esta tecnología debe ser adoptada para que la Empresa en un futuro pueda convertirse en una líder en costos que le permita competir.
- Incrementar la productividad del personal a través de capacitación, motivación, incentivos, etc, en las tareas de desarrollo del servicio.
- La estrategia de la reducción de los costos de inicio con un análisis de la estructura de los costos, es decir de su magnitud, ordenada de mayor a

menor (enfoque de pareto) y su clasificación de activos fijos y variable. La regla general es enfocarse a los grandes costos y analizar qué los están causando o de qué dependen. Luego de identificados los causantes de los costos, el siguiente paso es tratar de eliminar dichos causantes. Este tipo de análisis nos debe llevar a descubrir actividades, clientes y productos improductivos, lo cual debe traducirse en ahorros para la empresa a través de acciones correctivas. Otra área de oportunidad relacionada es el replanteamiento de las relaciones con los proveedores y demás socios estratégicos con el fin de obtener mejores condiciones para la empresa.

### **Para mejorar las políticas de cobro:**

A lo largo de los años ETAPATELECOM S.A., ha aumentado las cuentas por cobrar, debido a un mal manejo de las políticas de cobro, para esto se propone algunas estrategias:

- Envío de cartas, es decir, después de tres días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa debe enviar una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.
- Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se debe enviar una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro deben ser el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.
- Llamada telefónica, si las cartas son inútiles, el Jefe de Aseguramiento de Ingresos de la Empresa puede llamarle al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
- Visitas personales.

- Procedimientos de cobros automatizados.
- Procedimiento legal, es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente, la empresa debe tener en cuenta este punto.

#### **Para reducir el endeudamiento:**

ETAPATELECOM S.A., en el año 2007 tiene una estructura de capital mala por el elevado monto que se registra en la cuenta proveedores a corto plazo, por lo que se plantea la siguiente estrategia:

- Apalancarse con mayores fondos de mediano y largo plazo como amplitud de crédito con proveedores a más de un año, ya que permitirá que el flujo se adecue a una programación de egresos mejor distribuida en mucho mayor tiempo.

#### **4.2. ESTRATEGÍAS NO FINANCIERAS.**

Las estrategias no financieras tienen como objetivo mejorar la actividad Comercial y Administrativa de la Empresa, para esto se proponen las siguientes estrategias no financieras:

- Inducir al personal de la empresa a una cultura general de "mejora continua". Cómo mejorar el servicio al cliente. Cómo agilizar las cobranzas. Cómo aumentar la productividad del call center. Cómo reducir los rechazos. Lo importante es la implementación. No es suficiente con un programa de sugerencias. Es fundamental reunir a los empleados, con metas y desafíos claros.

- Reforzar el compromiso mutuo entre la compañía y los empleados. En momentos de tanta incertidumbre como el actual, es más importante que nunca dar *feedback*<sup>7</sup> a los empleados, respecto de su desempeño. Comentarle a un empleado que no está rindiendo como corresponde y lo que necesita para mejorar es mucho mejor para su salud psicológica que no decirle nada.
- Capacitación constante al personal para brindar un mejor servicio.
- Asistencia a los cursos de tecnología dictados por proveedores.
- Brindar todo el apoyo al empleado para su desarrollo profesional.
- Incentivos a los trabajadores para conseguir clientes.

#### **4.3. PLAN OPERATIVO ANUAL.**

Es un instrumento administrativo que contiene los objetivos a ser alcanzados, forma de su realización, tiempo estimado, recursos a emplearse y otros elementos necesarios en las circunstancias de cada caso, define las actividades en un periodo económico (año).

---

<sup>7</sup> Es un término anglosajón que se traduce por "retroalimentación", donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno, más puede llegar a ser positivo o negativo.

PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2008									
ESTRATEGIAS DE ACCIÓN									
PRIORIDAD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL EN % DE LA META				RESPONSABLE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMAS, PROYECTOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES CLAVES
<b><u>Estrategias Financieras</u></b>									
1	Financiar los activos fijos con recursos permanentes	Aumentar el capital de trabajo	12	25%	25%	25%	25%	Subgerente Financiero	Convenio con proveedores
2	Aumentar los ingresos		12	25%	25%	25%	25%	Gerente Comercial	Por medio de las ventas
3	Comprar lo necesario en activos fijos	Aumentar la liquidez	12	25%	25%	25%	25%	Subgerente Técnico	Estudio técnico
4	Premiar a los clientes que pagan anticipadamente		12	25%	25%	25%	25%	Jefe de Aseguramiento de Ingresos	Registro de clientes

		Disminuir la pérdida						5	Disminuir los gastos operativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de sueldos y salarios.</li> <li>2. Desarrollar un modelo de gestión por cada una de las áreas operacionales de la Empresa.</li> <li>3. Utilizar la tecnología de información y comunicación.</li> <li>4. Reducir el gasto anual del impuesto a la renta.</li> </ol>
			12	30%	30%	20%				
6	Disminuir los costos de ventas									<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar los conceptos y criterios enmarcados en un sistema de administración de costos (SAC).</li> <li>2. Incrementar la productividad del personal.</li> <li>3. Utilizar el enfoque de pareto</li> </ol>
			12	30%	30%	20%	20%		Subgerente Financiero	

7	Aumentar las ventas		12	40%	20%	20%	20%	Subgerente Financiero	<p>1. Introduciendo nuevos productos y nuevos mercados.                  2. Realizar promociones para los productos nuevos o los servicios que se quiera introducir en la Empresa.                  3. Mejorar los servicios de atención al cliente incluyendo la post venta y/o post servicio que se requieran, mejorar la comunicación y fidelidad de los clientes.                  4. Mejorar los precios de los productos y servicios sujetos a la aceptación del mercado.                  5. Vender calidad, no cantidad, la venta de 99 cantidades grandes de servicios</p>
---	---------------------	--	----	-----	-----	-----	-----	-----------------------	---

8	Envío de cartas	Mejorar las políticas de cobro	12	25%	25%	25%	25%	Jefe de Aseguramiento de Ingresos	Registro de clientes
9	Llamada telefónica		12	25%	25%	25%	25%	Jefe de Aseguramiento de Ingresos	Registro de clientes
10	Visitas personales		12	25%	25%	25%	25%	Jefe de Aseguramiento de Ingresos	Registro de clientes
11	Procedimientos de cobros automatizados		12	25%	25%	25%	25%	Jefe de Aseguramiento de Ingresos	Al momento de solicitar el servicio, se le debe pedir al cliente el número de su cuenta para ser descontado mensualmente
12	Procedimiento legal		12	25%	25%	25%	25%	Jefe de Aseguramiento de Ingresos	Registro de clientes
13	Apalancarse con mayores fondos de mediano y largo plazo como amplitud de crédito con proveedores a más de un año	Reducir el endeudamiento	12	35%	25%	20%	20%	Subgerente Financiero	Convenio con proveedores

<b>Estrategias no Financieras</b>									
14	Inducir al personal de la empresa a una cultura general de "mejora continua"	Mejorar el desempeño laboral	12	40%	20%	20%	20%	Subgerencia Administrativa	Capacitación
15	Reforzar el compromiso mutuo entre la compañía y los empleados		12	40%	20%	20%	20%	Subgerencia Administrativa	Capacitación

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Luego de realizar el análisis económico y financiero de la Empresa ETAPATELECOM S.A., se detallan los aspectos más importantes:

- La Empresa en el periodo 2004-2005 muestra índices de liquidez muy buenos, agudizado en ello en los dos últimos años.
- La Empresa tiene una baja en su capital de trabajo en el periodo 2004-2006, y en el año 2007 la Empresa no cuenta con un capital de trabajo para la realización de sus operaciones, así como para abastecer las necesidades de las mismas, lo que representa un gran problema para la Empresa.
- Si bien la Empresa muestra índices de solvencia muy buenos, no deja de ser preocupante la disminución del mismo en el año 2007.
- Existe una baja notoria en las ventas y el aumento de los costos y gastos año tras año, lo que origina una pérdida, esta situación se da ya que la infraestructura con la que opera ETAPATELECOM S.A., es arrendada, esto hace que los costos suban, por lo que se recomienda que se enfatice en la optimización de sus costos y gastos.
- Con respecto al nivel de endeudamiento, es aceptable, sin embargo hay que considerar que un monto fuerte se registra en la cuentas por pagar a ETAPA en el 2007, el mismo que es registra a corto plazo.
- Con respecto a la estructura de capital, la Empresa en el año 2007 cuenta con una mala estructura, debido a que el endeudamiento se concentra en el corto plazo, la Empresa debería apalancarse con los proveedores a mayor plazo, especialmente con ETAPA que es el que

el mayor monto registra, el mismo que si estaría dispuesto ya que es el accionista de ETAPATELECOM S.A.

- En cuanto a la gestión ETAPATELECOM S.A., ha ido aumentando sus días de cobro, por lo que se recomienda que se plantee una buena política de cobro para reducir dichos días, en cambio en los inventarios (rotación de inventarios o inversión en inventarios) se nota una disminución, lo que significa que es bueno. En la rotación de cajas bancos cuenta con una buena liquidez para cubrir días de venta. En la rotación del activo fijo y activo total ETAPATELECOM S.A. cuenta con un manejo estable.
- La Empresa actualmente está en la fase de crecimiento, fase en la cual todas las empresas dan pérdidas y realizan fuertes inversiones para mantener la actividad, pero estas inversiones deben verse reflejadas en las ventas, si la intención es cosechar luego de lo que se invierte por lo menos se debe mantener el volumen de ventas, reducir los días de cobro y controlar el gasto para aumentar las ventas.
- Se recomienda a la Empresa implementar las estrategias propuestas en el capítulo IV para poder incrementar su participación en el mercado actual y potencial, proyectándose hacia el futuro como una Empresa sólida a nivel nacional.

# ANEXOS

	ANÁLISIS VERTICAL							
	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Fondos disponibles	374.487	4,00	3.595.831	45,12	839.320	11,71	377.489	5,39
Inversiones temporales	5.665.876	60,55	1.133.568	14,22	1.625.891	22,69	605.400	8,65
Cuentas por cobrar	931.273	9,95	688.750	8,64	901.451	12,58	1.011.979	14,46
Impuestos y gastos anticipados	127.689	1,36	164.181	2,06	434.407	6,06	964.075	13,78
Inventarios	334.916	3,58	180.726	2,27	128.351	1,79	92.513	1,32
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>7.434.241</b>	<b>79,45</b>	<b>5.763.056</b>	<b>72,32</b>	<b>3.929.420</b>	<b>54,83</b>	<b>3.051.456</b>	<b>43,60</b>
Activos fijos	1.612.245	17,23	1.520.376	19,08	1.473.822	20,57	1.852.652	26,47
Cargos diferidos	311.197	3,33	685.656	8,60	1.763.069	24,60	2.094.465	29,93
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>9.357.683</b>	<b>100,00</b>	<b>7.969.088</b>	<b>100,00</b>	<b>7.166.311</b>	<b>100,00</b>	<b>6.998.574</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO DEL ACCIONISTA</b>								
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Deudas con instituciones financieras	0		0		0		350.146	
Cuentas por pagar	1.344.784	14,37	282.340	3,54	659.897	9,21	3.162.141	45,18
Impuestos y retenciones por pagar	118.593	1,27	42.467	0,53	3.830	0,05	47.682	0,68
Gstos acumulados por pagar	12.550	0,13	29.301	0,37	90.010	1,26	108.181	1,55
Otras provisiones por arriendo de infraestructura	897.643	9,59	1.486.516	18,65	1.909.622	26,65	443.214	6,33
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.373.570</b>	<b>25,36</b>	<b>1.840.623</b>	<b>23,10</b>	<b>2.663.358</b>	<b>37,16</b>	<b>4.111.364</b>	<b>58,75</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.373.570</b>	<b>25,36</b>	<b>1.840.623</b>	<b>23,10</b>	<b>2.663.358</b>	<b>37,16</b>	<b>4.111.364</b>	<b>58,75</b>
<b>PATRIMONIO DEL ACCIONISTA</b>								
Capital social	1.815.700	19,40	1.815.700	22,78	1.815.700	25,34	7.469.300	106,73
Reserva legal	9.906	0,11	9.906	0,12	9.906	0,14	9.906	0,14
Aportes para futura capitalización	5.653.698	60,42	5.653.698	70,95	5.653.698	78,89	887.919	12,69
Déficit acumulado	-495.192	-5,29	-1.350.839	-16,95	-2.976.352	-41,53	-5.479.915	-78,30
<b>TOTAL PATRIMONIO DEL ACCIONISTA</b>	<b>6.984.112</b>	<b>74,64</b>	<b>6.128.465</b>	<b>76,90</b>	<b>4.502.952</b>	<b>62,84</b>	<b>2.887.210</b>	<b>41,25</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO DEL ACCIONISTA</b>	<b>9.357.682</b>	<b>100,00</b>	<b>7.969.088</b>	<b>100,00</b>	<b>7.166.310</b>	<b>100,00</b>	<b>6.998.574</b>	<b>100,00</b>

**ANEXO No. 1 (Análisis Vertical de la Estructura Patrimonial)**

	ANÁLISIS HORIZONTAL									
	2004	2005	\$	%	2006	\$	%	2007	\$	%
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
Fondos disponibles	374.487	3.595.831	3.221.344	860,20	839.320	2.756.511	-76,66	377.489	-461.831	-55,02
Inversiones temporales	5.665.876	1.133.568	4.532.308	-79,99	1.625.891	492.323	43,43	605.400	1.020.491	-62,77
Cuentas por cobrar	931.273	688.750	-242.523	-26,04	901.451	212.701	30,88	1.011.979	110.528	12,26
Impuestos y gastos anticipados	127.689	164.181	36.492	28,58	434.407	270.226	164,59	964.075	529.668	121,93
Inventarios	334.916	180.726	-154.190	-46,04	128.351	-52.375	-28,98	92.513	-35.838	-27,92
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>7.434.241</b>	<b>5.763.056</b>	<b>1.671.185</b>	<b>-22,48</b>	<b>3.929.420</b>	<b>1.833.636</b>	<b>-31,82</b>	<b>3.051.456</b>	<b>-877.964</b>	<b>-22,34</b>
Activos fijos	<b>1.612.245</b>	<b>1.520.376</b>	<b>-91.869</b>	<b>-5,70</b>	<b>1.473.822</b>	<b>-46.554</b>	<b>-3,06</b>	<b>1.852.652</b>	<b>378.830</b>	<b>25,70</b>
Cargos diferidos	<b>311.197</b>	<b>685.656</b>	<b>374.459</b>	<b>120,33</b>	<b>1.763.069</b>	<b>1.077.413</b>	<b>157,14</b>	<b>2.094.465</b>	<b>331.396</b>	<b>18,80</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>9.357.683</b>	<b>7.969.088</b>	<b>1.388.595</b>	<b>-14,84</b>	<b>7.166.311</b>	<b>-802.777</b>	<b>-10,07</b>	<b>6.998.574</b>	<b>-167.737</b>	<b>-2,34</b>
PASIVOS Y PATRIMONIO DEL ACCIONISTA										
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
Deudas con instituciones financieras	0	0	-	-	0	-	-	350.146	350.146	-
Cuentas por pagar	1.344.784	282.340	1.062.444	-79,00	659.897	377.557	133,72	3.162.141	2.502.244	379,19
Impuestos y retenciones por pagar	118.593	42.467	-76.126	-64,19	3.830	-38.637	-90,98	47.682	43.852	1145,12
Gstos acumulados por pagar	12.550	29.301	16.751	133,47	90.010	60.709	207,20	108.181	18.171	20,19
Otras provisiones por arriendo de infraestructura	897.643	1.486.516	588.872	65,60	1.909.622	423.107	28,46	443.214	1.466.408	-76,79
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.373.570</b>	<b>1.840.623</b>	<b>-532.948</b>	<b>-22,45</b>	<b>2.663.358</b>	<b>822.736</b>	<b>44,70</b>	<b>4.111.364</b>	<b>1.448.005</b>	<b>54,37</b>
PASIVO NO CORRIENTE										
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.373.570</b>	<b>1.840.623</b>	<b>-532.948</b>	<b>-22,45</b>	<b>2.663.358</b>	<b>822.736</b>	<b>44,70</b>	<b>4.111.364</b>	<b>1.448.005</b>	<b>54,37</b>
PATRIMONIO DEL ACCIONISTA										
Capital social	1.815.700	1.815.700	0	0	1.815.700	0	0,00	7.469.300	5.653.600	311,37
Reserva legal	9.906	9.906	0	0	9.906	0	0	9.906	0	0
Aportes para futura capitalización	5.653.698	5.653.698	0,00	0,00	5.653.698	0	0,00	887.919	4.765.779	-84,29
Déficit acumulado	-495.192	1.350.839	-855.647	172,79	2.976.352	1.625.513	120,33	5.479.915	2.503.563	84,12
<b>TOTAL PATRIMONIO DEL ACCIONISTA</b>	<b>6.984.112</b>	<b>6.128.465</b>	<b>-855.647</b>	<b>-12,25</b>	<b>4.502.952</b>	<b>1.625.513</b>	<b>-26,52</b>	<b>2.887.210</b>	<b>1.615.742</b>	<b>-35,88</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO DEL ACCIONISTA</b>	<b>9.357.682</b>	<b>7.969.088</b>	<b>1.388.595</b>	<b>-14,84</b>	<b>7.166.310</b>	<b>-802.777</b>	<b>-10,07</b>	<b>6.998.574</b>	<b>-167.736</b>	<b>-2,34</b>

### ANEXO No. 2 (Análisis Horizontal de la Estructura Patrimonial)

		2004	2005		2006		2007	
RATIOS	FÓRMULA	RAZÓN	RAZON	VARIACIÓN	RAZON	VARIACIÓN	RAZON	VARIACIÓN
<b><i>Ratios de Liquidez</i></b>								
Liquidez general	Act. Corriente/Pasivo corriente	3,13	3,13	-0,11%	1,48	-165,57%	0,74	-73,32%
Prueba ácida	Act. Corriente - Inv./Pasivo Corriente	2,97	1,18	-179,69%	1,16	-1,72%	0,72	-44,05%
Prueba súper ácida	Act. Corriente- Inv. - Ctas x cob/Pas. Corrt	2,58	0,80	-177,87%	2,04	123,39%	0,47	-156,35%
Prueba defensiva	Caja bancos/pasivo corriente	16%	195%	179,58%	32%	-163,85%	9%	-22,33%
<b><i>Razones de gestión</i></b>								
Periodo promedio de cobro	Ctas por cob promedio * 360/ventas	92	88	-4%	112	27,02%	149	32,78%
Rotación anual	360/Rotación cartera	3,91	4,08	4%	3,21	-21,27%	2,42	
Rotación de inventarios	Inventario promedio * 360/costo de ventas	36	38	6%	26	-30,61%	26	-2,29%
Rotación anual	360/Rotación de inventarios	10,08	9,52	-5,57%	13,72	44,10%	14,0	2,34%
Rotación de caja y bancos	Caja y bancos * 360/ventas	43	406	852,30%	124	-69,37%	60	-51,44%
Rotación de activo fijo	Ventas/Activo fijo	1,96	2,10	6,92%	1,65	-21,39%	1,22	-26,32%
Rotación de activos totales	Ventas/activos totales	0,34	0,40	18,40%	0,34	-15,26%	0,32	-5,16%

**ANEXO No. 3 (Razones Financieras)**

	2004	2005	2006	2007
ACTIVO CORRIENTE	7.434.241	5.763.056,00	3.929.420,00	3.051.456
(-) PASIVO CORRIENTE	2.373.570	1.840.622,79	2.663.358,47	4.111.364
<b>(=) CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>5.060.671</b>	<b>3.922.433,21</b>	<b>1.266.061,53</b>	<b>-1.059.908</b>
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>-22,49%</b>	<b>-67,72%</b>	<b>-183,72%</b>

**ANEXO No. 4 (Capital de Trabajo)**

CONCEPTO	AÑOS			
	2004	2005	2006	2007
Inventario	374.487	3.595.831	839.320	92.513
Cuentas por cobrar	931.273	688.750	901.451	1.011.979
Pagos anticipados	127.689	164.181	434.407	964.075
(-) Cuentas por pagar	1.344.784	282.340	659.897	3.162.141
(-) Otras cuentas por pagar	0	0	0	0
<b>REQUISITO DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>88.665</b>	<b>4.166.422</b>	<b>1.515.281</b>	<b>-1.093.574</b>

**ANEXO No. 5 (Requisito de Capital de Trabajo)**

RATIOS	FÓRMULA	AÑOS						
		2004	2005	Variación	2006	Variación	2007	Variación
Solvencia	Patrimonio/activos	74,64%	76,90%	2,27%	62,84%	-14,07%	41,25%	-21,58%
Estructura de capital	Pasivo circulante/patrimonio	33,99%	30,03%	-3,95%	59,15%	29,11%	142,40%	83,25%
Endeudamiento	Pasivo total/activo total	25,36%	23,10%	-2,27%	37,16%	14,07%	58,75%	21,58%
Capital de trabajo/patrimonio		72,46%	64,00%	-8,46%	28,12%	-35,89%	-36,71%	-64,83%

**ANEXO No. 6 (Solvencia a Corto Plazo)**

CUENTA	ANÁLISIS VERTICAL							
	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Ventas	3.165.247,00	100,00	3.191.514,00	100,00	2.431.966,00	100,00	2.252.416,86	100,00
Costo de Ventas	2.599.584,00	82,13	2.454.897,00	76,92	2.120.459,00	87,19	2.170.163,52	96,35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>565.663,00</b>	<b>17,87</b>	<b>736.617,00</b>	<b>23,08</b>	<b>311.507,00</b>	<b>12,81</b>	<b>82.253,34</b>	<b>3,65</b>
Gastos Operacionales:								
Gastos administrativos	542.283,70	17,13	1.058.548,40	33,17	1.250.270,60	51,41	1.290.073,16	57,28
Gastos de ventas	351.144,52	11,09	504.247,83	15,80	796.026,79	32,73	788.663,71	35,01
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>893.428,22</b>	<b>28,23</b>	<b>1.562.796,23</b>	<b>48,97</b>	<b>2.046.297,39</b>	<b>84,14</b>	<b>2.078.736,87</b>	<b>92,29</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>-327.765,22</b>	<b>-10,36</b>	<b>-826.179,23</b>	<b>-25,89</b>	<b>-1.734.790,39</b>	<b>-71,33</b>	<b>-1.996.483,53</b>	<b>-88,64</b>
Ingresos no operacionales	15.166,68	0,48	157.957,72	4,95	255.650,19	10,51	110.209,40	4,89
Gastos financieros	45.207,73	1,43	74.989,90	2,35	98.452,57	4,05	93.610,69	4,16
Otros gastos no operacionales	137.386,36	4,34	74.335,94	2,33	26.934,30	1,11	3.350,19	0,15
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>-495.192,63</b>	<b>-15,64</b>	<b>-817.547,35</b>	<b>-25,62</b>	<b>-1.604.527,07</b>	<b>-65,98</b>	<b>-1.983.235,01</b>	<b>-88,05</b>

### ANEXO No. 7 (Análisis Vertical del Estado de Resultados)

CUENTA	ANÁLISIS HORIZONTAL									
	2004	2005	VARIACIÓN		2006	VARIACIÓN		2007	VARIACIÓN	
			\$	%		\$	%		\$	%
Ventas	3.165.247,00	3.191.514,00	26.267,00	0,83	2.431.966,00	759.548,00	-23,80	2.252.416,86	179.549,14	-7,38
Costo de Ventas	2.599.584,00	2.454.897,00	144.687,00	-5,57	2.120.459,00	334.438,00	-13,62	2.170.163,52	49.704,52	2,34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>565.663,00</b>	<b>736.617,00</b>	<b>170.954,00</b>	<b>30,22</b>	<b>311.507,00</b>	<b>425.110,00</b>	<b>-57,71</b>	<b>82.253,34</b>	<b>229.253,66</b>	<b>73,60</b>
Gastos Operacionales:										
Gastos administrativos	542.283,70	1.058.548,40	516.264,70	95,20	1.250.270,60	191.722,20	18,11	1.290.073,16	39.802,56	3,18
Gastos de ventas	351.144,52	504.247,83	153.103,31	43,60	796.026,79	291.778,96	57,86	788.663,71	-7.363,08	-0,92
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>893.428,22</b>	<b>1.562.796,23</b>	<b>669.368,01</b>	<b>74,92</b>	<b>2.046.297,39</b>	<b>483.501,16</b>	<b>30,94</b>	<b>2.078.736,87</b>	<b>32.439,48</b>	<b>1,59</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>-327.765,22</b>	<b>-826.179,23</b>	<b>498.414,01</b>	<b>152,06</b>	<b>1.734.790,39</b>	<b>908.611,16</b>	<b>109,98</b>	<b>1.996.483,53</b>	<b>261.693,14</b>	<b>15,09</b>
Ingresos no operacionales	15.166,68	157.957,72	142.791,04	941,48	255.650,19	97.692,47	61,85	110.209,40	145.440,79	56,89
Gastos financieros	45.207,73	74.989,90	29.782,17	65,88	98.452,57	23.462,67	31,29	93.610,69	-4.841,88	-4,92
Otros gastos no operacionales	137.386,36	74.335,94	-63.050,42	-45,89	26.934,30	-47.401,64	-63,77	3.350,19	-23.584,11	87,56
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>-495.192,63</b>	<b>-817.547,35</b>	<b>322.354,72</b>	<b>65,10</b>	<b>1.604.527,07</b>	<b>786.979,72</b>	<b>96,26</b>	<b>1.983.235,01</b>	<b>378.707,94</b>	<b>23,60</b>

### ANEXO No. 8 (Análisis Horizontal del Estado de Resultados)

	2005	2006	2007
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
Pérdidas acumulada (s)	-855.647	-1.625.513	-2.503.563
Depreciaciones	157.543	201.339	272.556
Amortizaciones	-17.341	156.396	224.012
Aumento (disminución) en inversiones	4.532.308	-492.323	1.020.491
Disminución (aumento) en cuentas por cobrar	242.523	-212.701	-110.528
Aumento en impuestos y gastos anticipados	-36.492	-270.226	-529.668
Disminución en inventarios	154.190	52.375	35.838
Deudas con instituciones financieras	0	0	350.146
Aumento (disminución) en cuentas por pagar	-1.062.444	377.557	2.502.244
Aumento (disminución) en impuestos por pagar	-76.126	-38.637	43.852
Aumento en gastos acumulados por pagar	16.751	60.709	18.171
Aumento (disminución) Provisión por arriendo de infraestructura	588.872	423.107	-1.466.408
<b>EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>3.644.136</b>	<b>-1.367.917</b>	<b>-142.856</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE INVERSIÓN</b>			
Adquisición de activos fijos	-65.673	-154.786	-651.386
Cargos diferidos	-357.118	-1.233.809	-555.409
<b>Efectivo neto provisto (utilizado) por actividades de inversión</b>	<b>-422.791</b>	<b>-1.388.595</b>	<b>-1.206.795</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
Efectivo recibido como aportes para futura capitalización	0	0	-4.765.779
Aumento de capital	0	0	5.653.600
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>887.821</b>
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>3.221.345</b>	<b>-2.756.512</b>	<b>-461.830</b>
Aumento (disminución) neto de efectivo	3.221.344	-2.756.511	-461.831
Efectivo al inicio del año	374.487	3.595.831	839.320
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>3.595.831</b>	<b>839.320</b>	<b>377.489</b>

## ANEXO No. 9 (Flujo de Efectivo)

		2004	2005		2006		2007	
RATIOS	FÓRMULA	RAZÓN	RAZON	VARIACIÓN	RAZON	VARIACIÓN	RAZON	VARIACIÓN
<b><u>Ratios de Rentabilidad</u></b>								
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta/ventas	17,87%	23,08%	5,21%	12,81%	-10,27%	3,65%	-9,16%
Utilidad ventas	UAll/ventas	-10,36%	-25,89%	-15,53%	-65,98%	-40,09%	-88,64%	-22,66%
Margen neto	Ingresos netos/ventas	-15,64%	-25,62%	-9,97%	-65,98%	-40,36%	-88,05%	-22,07%
Utilidad activo	UAll/Activo	-3,50%	-10,37%	-6,86%	-24,21%	-13,84%	-28,53%	-4,32%
Retorno sobre la inversión	Ingresos netos/Total activos	-5,29%	-10,26%	-4,97%	-22,39%	-12,13%	-28,34%	-5,95%
Retorno sobre patrimonio	Ingresos netos/patrimonio	-7,09%	-13,34%	-6,25%	-35,63%	-22,29%	-68,69%	-33,06%

**ANEXO No. 10 (Análisis de Rentabilidad)**

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros.**

Viscione, Yerry A. Análisis Financiero. Edit. Limusa. México, 1994, 320 págs.

BODIE, Zvi; Robert C. MERTON. Finanzas. Tera edición. Pearson Education. México, 2003, 512 págs.

ESTUPINAN GAITAN, Rodrigo y Rolando. Análisis Financiero y Gestión. Bogotá, 2003, 350 págs.

MOLINA CALVACHE, Antonio. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Talleres gráficos de Impretec, Quito, 2003, 132 págs.

GALLAGHER Timothy y Joseph ANDREW. Administración Financiera Teoría y Práctica. 2da. Edición Edit. Pearson Education Ltda. Colombia, 2001, 626 págs.

Brealey, Richard A., Stewart C. Myers y Ala J. Marcus (1996), 'Principios de Dirección Financiera', McGraw-Hill (Capítulos 16)

### **Dirección electrónica.**

RAMÍREZ J, Alfonso. Importancia del análisis Financiero en las empresas. <http://ucm.es.info/imas/temas/eficienc.pdf>.

### **Documentos proporcionados en la Universidad.**

SANGOLQUI Miguel. Contabilidad Administrativa III.

PEÑA Gerardo. Auditoria de Gestión I

**Documentos proporcionados en el curso de graduación.**

CALDERON, Fausto Seminario Análisis y Planeación Financiera. Noviembre 2007.