



Universidad del Azuay  
Maestría en Administración de Empresas

ANALISIS DE LAS DEBILIDADES DE LA INVERSION Y  
FINANCIAMIENTO, EN LAS PYMES COMERCIALES DEL  
AZUAY: CASO DE ESTUDIO

Tesis previa a la obtención del título de MBA

Autor: Eco. Cesar Terreros P.

Director: MBA Bladimir Proaño.

Cuenca Ecuador

Año 2010

#### **DEDICATORIA**

A Dios quien me cuida y me protege

A ti, Chiquita, por todo tu apoyo y dedicación, me has ayudado a dar este gran paso en mi vida.

A toda mi familia, por sus enseñanzas y la confianza que han tenido en mí.

### AGRADECIMIENTOS

A Dios que ilumina con su luz mi vida, y de todos los que me rodean.

A mi esposa ha sabido apoyarme con todo su amor para lograr este objetivo.

A mis padres que nos inculcaron el amor, los valores, la responsabilidad y por sacrificar todo cuanto ellos pudieron tener para ofrecer a sus hijos.

A mis Hermanos y sobrinos que siempre han sido el pilar de apoyo, para disfrutar de mis tristezas y alegrías.

A mi suegra que siempre está para ayudar y fomentar nuestro crecimiento profesional y personal.

A mi Jefa que me permitieron poder realizar esta maestría y apoyarme en todos los aspectos que necesité, hasta culminar este trabajo.

A Vladimir Proaño que sin el gran apoyo personal y profesional no se hubiera podido levantar este trabajo.

A la universidad del Azuay por permitirme lograr uno de mis objetivos propuestos

## INDICE GENERAL

### INTRODUCCION

#### 1. CAPITULO 1 "La micro y Pequeña Empresa En el Ecuador"

##### Introducción

- 1.1. Definición de pyme
- 1.2. Marco Jurídico
  - 1.2.1. Tributario
- 1.3. Características de las pymes en Ecuador
  - 1.3.1. Antecedentes
    - 1.3.1.1. Origen y evolución de las Pymes
    - 1.3.1.2. Variables que determinan una pyme
    - 1.3.1.3. Importancia de las pymes
    - 1.3.1.4. El problema del financiamiento y las fuentes para pymes
  - 1.3.2. Empleo
  - 1.3.3. Inversión en las pymes
  - 1.3.4. Competitividad
  - 1.3.5. Distribución del Mercado
  - 1.3.6. Distribución de Ventas
- 1.4. Debilidades de la inversión y financiamiento en las pymes
- 1.5. Conclusiones

#### 2. CAPITULO 2 " Bases Teóricas de la Administración Financiera"

##### Introducción

- 2.1 Concepto, principios de la Contabilidad.
  - 2.1.1 Característica básica de la técnica contable
- 2.2 La Estructura del Balance
  - 2.2.1 Activos corrientes de una pequeña empresa comercial
    - 2.2.1.1 La administración de efectivo y su papel en la pyme comercial
    - 2.2.1.2 Cuentas por cobrar, y la administración de las cobranzas
    - 2.2.1.3 Inventario y los criterios de valoración
  - 2.2.2 Activos Fijos
    - 2.2.2.1 Edificios, terrenos e Instalaciones
    - 2.2.2.2 La depreciación
- 2.3 Los pasivos en una pyme
  - 2.3.1 Pasivos corrientes y la deuda a corto plazo
    - 2.3.1.1 Proveedores
    - 2.3.1.2 Deuda y financiamiento a corto plazo y sus formas
  - 2.3.2 Pasivos de largo plazo
    - 2.3.2.1 Préstamo Accionistas
    - 2.3.2.2 Deuda y financiamiento a largo plazo y sus formas
- 2.4 La rentabilidad financiera y el riesgo
- 2.5 Análisis financiero los ratios y el punto de equilibrio



**3 CAPITULO 3 “Guía práctica de evolución económica financiera para pymes comerciales”.**

**Introducción**

- 3.1 Análisis económico
  - 3.1.1 Análisis macroeconómico
  - 3.1.2 Análisis microeconómico
    - 3.1.2.1 Actividades Primarias
    - 3.1.2.2 Actividades de apoyo
    - 3.1.2.3 Margen
- 3.2 Análisis Empresa
  - 3.2.1 Historia del negocio
  - 3.2.2 Objetivos generales y formas de alcanzarlo
  - 3.2.3 Objetivos específicos
  - 3.2.4 Localización y recursos
- 3.3 Análisis del producto
  - 3.3.1 Descripción de productos y/o servicios
  - 3.3.2 Preferencia de productos y/o servicios
  - 3.3.3 Futuros productos y/o servicios
  - 3.3.4 Ventaja competitiva en la comercialización
- 3.4 Estudio del sector
  - 3.4.1 Estudio de mercado
  - 3.4.2 Objetivo del estudio de mercado
  - 3.4.3 Tamaño del sector
  - 3.4.4 Principales segmentos de productos y/o servicios
  - 3.4.5 Principales segmentos del mercado
  - 3.4.6 Procesos y criterios de compra de los clientes
  - 3.4.7 Descripción de los participantes del sector
  - 3.4.8 Tendencia clave del sector
- 3.5 Estrategias de comercialización
  - 3.5.1 Mercado Objetivo
  - 3.5.2 Descripción de los competidores principales
  - 3.5.3 Visión del sector
- 3.6 Análisis de la posición competitiva
  - 3.6.1 Estrategia de precios
  - 3.6.2 Estrategia de distribución
  - 3.6.3 Estrategia de promoción
- 3.7 Personal y gestión
  - 3.7.1 Estructura de la organización
  - 3.7.2 Personal de gerencia
  - 3.7.3 Personal
  - 3.7.4 Análisis legal y administrativo
  - 3.7.5 Riesgos
- 3.8 Análisis de las finanzas de la empresa
  - 3.8.1 Presupuesto
    - 3.8.1.1 Presupuestos de efectivo
    - 3.8.1.2 Pronosticar tu ganancia
    - 3.8.1.3 Presupuestos de ventas
    - 3.8.1.4 Presupuestos de cobranzas
    - 3.8.1.5 Presupuestos de compras
    - 3.8.1.6 El costo de ventas

- 3.8.1.7 Presupuestos de gastos
  - 3.8.1.8 Desembolso por inversiones
  - 3.8.2 Balance
  - 3.8.3 Estado de resultados
  - 3.8.4 Análisis financieros
  - 3.9 Inversiones
    - 3.9.1 Flujo de caja
    - 3.9.2 Análisis de factibilidad del proyecto
      - 3.9.2.1 Razón costo Beneficio
      - 3.9.2.2 Valor actual Neto
      - 3.9.2.3 Tasa interna de retorno
      - 3.9.2.4 Relación entre indicadores
      - 3.9.2.5 Tiempo de recuperación
      - 3.9.2.6 Sensibilidad y escenarios del proyecto
  - 3.10 Financiamiento
    - 3.10.1 Financiamiento de deuda o capital
    - 3.10.2 Fuentes de financiamiento
      - 3.10.2.1 Ahorros personales
      - 3.10.2.2 Amigos y familiares
    - 3.10.3 Otros créditos
      - 3.10.3.1 Crédito comercial
      - 3.10.3.2 Arrendamiento
      - 3.10.3.3 Préstamo con base en activos
      - 3.10.3.4 Préstamos bancarios
      - 3.10.3.5 Otros créditos
      - 3.10.3.6 Préstamos Gubernamentales
- 4 CAPITULO 4 “Caso de estudio ILLP S. A.”.**
- Introducción**
- 4.1 Análisis económico
    - 4.1.1 Análisis macroeconómico
    - 4.1.2 Análisis microeconómico
      - 4.1.2.1 Actividades Primarias
      - 4.1.2.2 Actividades de apoyo
      - 4.1.2.3 Margen
  - 4.2 Análisis Empresa
    - 4.2.1 Historia del negocio
    - 4.2.2 Objetivos generales y formas de alcanzarlo
  - 4.2.3 Objetivos específicos
  - 4.2.4 Localización y recursos
    - 4.3 Análisis del producto
      - 4.3.1 Descripción de productos y/o servicios
      - 4.3.2 Preferencia de productos y/o servicios
      - 4.3.3 Futuros productos y/o servicios
      - 4.3.4 Ventaja competitiva en la comercialización
    - 4.4 Estudio del sector
      - 4.4.1 Estudio de mercado
        - 4.4.2 Objetivo del estudio de mercado
        - 4.4.3 Tamaño del sector
        - 4.4.4 Principales segmentos de productos y/o servicios

- 4.4.5 Principales segmentos del mercado
- 4.4.6 Procesos y criterios de compra de los clientes
- 4.4.7 Descripción de los participantes del sector
- 4.4.8 Tendencia clave del sector
- 4.5 Estrategias de comercialización
  - 4.5.1 Mercado Objetivo
  - 4.5.2 Descripción de los competidores principales
  - 4.5.3 Visión del sector
  - 4.6 Análisis de la posición competitiva
    - 4.6.1 Estrategia de precios
    - 4.6.2 Estrategia de distribución
    - 4.6.3 Estrategia de promoción
- 4.7 Personal y gestión
  - 4.7.1 Estructura de la organización
  - 4.7.2 Personal de gerencia
  - 4.7.3 Personal
  - 4.7.4 Análisis legal y administrativo
  - 4.7.5 Riesgos
- 4.8 Análisis de las finanzas de la empresa
  - 4.8.1 Presupuesto
    - 4.8.1.1 Presupuestos de efectivo
    - 4.8.1.2 Pronosticar tu ganancia
    - 4.8.1.3 Presupuestos de ventas
    - 4.8.1.4 Presupuestos de cobranzas
    - 4.8.1.5 Presupuestos de compras
    - 4.8.1.6 El costo de ventas
    - 4.8.1.7 Presupuestos de gastos
    - 4.8.1.8 Desembolso por inversiones
  - 4.8.2 Balance
  - 4.8.3 Estado de resultados
  - 4.8.4 Análisis financieros
- 4.9 Inversiones
  - 4.9.1 Flujo de caja
  - 4.9.2 Análisis de factibilidad del proyecto
    - 4.9.2.1 Razón costo Beneficio
    - 4.9.2.2 Valor actual Neto
    - 4.9.2.3 Tasa interna de retorno
    - 4.9.2.4 Relación entre indicadores
    - 4.9.2.5 Tiempo de recuperación
    - 4.9.2.6 Sensibilidad y escenarios del proyecto
- 4.10 Financiamiento
  - 4.10.1 Financiamiento de deuda o capital
  - 4.10.2 Fuentes de financiamiento
    - 3.10.2.1 Ahorros personales
    - 3.10.2.2 Amigos y familiares
  - 4.10.3 Otros créditos
    - 4.10.3.1 Crédito comercial
    - 4.10.3.2 Arrendamiento
    - 4.10.3.3 Préstamo con base en activos
    - 4.10.3.4 Préstamos bancarios

4.10.3.5 Otros créditos

4.10.3.6 Préstamos Gubernamentales

**CAPITULO 5** "Conclusiones finales"

**5** Conclusiones finales

**6** Bibliografía

**7** Anexos

## INDICE DE ANEXOS

- 1.1 Anexo 1.1 Créditos de organismos estatales para PYMES
- 1.2 Anexo 1.2 Factores que influyen en la competitividad
- 3.1 Cuadro ejemplo para el análisis financiero
- 4.1 Costos totales del proyecto
- 4.2 Costos para proyectar flujo de caja
- 4.3 Flujo de caja proyectado
- 4.4 Punto de equilibrio
- 4.5 Flujo de caja proyectado Variables pesimistas
- 4.6 Flujo de caja proyectado Variables optimistas
- 4.7 Flujo de caja proyectado Variables moderadas
- 4.8 Análisis de sensibilidad
- 4.9 Estadística de importación de llantas
- 4.10 Presupuesto ventas 2010
- 4.11 Presupuesto recuperación de cartera
- 4.12 Flujo de caja proyectado
- 4.13 Presupuesto de Compras
- 4.14 Costo de ventas proyectado
- 4.15 Gastos Proyectados
- 4.16 Estado de pérdidas y ganancias proyectadas
- 4.17 Balance General Proyectado
- 4.18 Balance general Histórico
- 4.19 Estado de situación histórico
- 4.20 Estado de origen y aplicación de fondos
- 4.21 Gráfico del origen y aplicación de fondos 2006-2007
- 4.22 Gráfico del origen y aplicación de fondos 2007-2008
- 4.23 Gráfico del origen y aplicación de fondos 2008-2009
- 4.24 Análisis de Balances y ratios
- 4.25 Liquidación de Importación
- 4.26 Organigrama de la compañía
- 4.27 Análisis financiero ratios

## **RESUMEN**

Esta investigación fue realizada con el objetivo de ofrecer a los propietarios y gerentes de la PYMES comerciales del Azuay, una guía práctica para la toma de decisiones en las inversiones y conseguir financiamiento, por más pequeña que esta sea para sus empresas en funcionamiento o planes de negocio. Para ello era importante realizar un estudio cualitativo, y descriptivo de las principales parámetros que caracterizan a una PYME, y de las principales herramientas teóricas básicas que deben conocer los empresarios para poder poner en práctica dicha guía, finalizamos nuestro trabajo plasmamos esta guía metodológica en un caso práctico en ILLP S.A, donde se toman las decisiones amparado en indicadores válidos se pueden ver, medir y revisar con frecuencia para ser competitivos en el mercado logrando el desarrollo y fortalecimiento empresarial a largo de estos 5 años.

#### **ABSTRACT**

This research was conducted with the objective to provide owners and managers of commercial SME (Small and Medium Enterprises) of Azuay, a practical guide for making investment decisions and get financing, even if those are smaller for their businesses in operation or plans business. For this research, was important to conduct a qualitative and descriptive study of the main parameters that characterize an SME, and of the major basic theoretical tools that the businessmen must know to be able to put into practice this guidance, we completed our work with a practical case applied to ILLP S.A, where the decisions have been taken protected in valid indicators how we can see, this decisions must be measured and checked frequently to be competitive in the market; achieving business development and strengthening during this last five years.

## **Introducción**

Este trabajo pretende ofrecer los parámetros teóricos de una pyme comercial, en cuanto a sus aspectos legales, las variables que determinan una pequeña empresa, el nivel de empleo que a pesar de que cada unidad ofrece poco empleo hay que considerar el gran número de las mismas que existe, el papel de la pyme en nuestro país en el entorno micro y macro económico, y sobre todo los problemas y debilidades en cuestiones de inversión y financiamiento que básicamente está apoyado en las cuentas de proveedores y de préstamos de los socios. Sin embargo al tener conciencia de que el departamento comercial juega un rol de mucha importancia en las empresas sobre todo pequeñas, hay que tener muy claro, que hay una relación directa entre la quiebra de una pyme y los aspectos financieros.

Luego efectuaremos una exposición de las bases teóricas relacionadas estrictamente con las bases contables y sus principios, para luego realizar un minucioso detalle y consideraciones especiales que hay que tener cuenta en cada una de las partidas de la estructura de los balances y sus cuentas desde el activo corriente con sus subcuentas del disponible, exigible y realizable, hasta el activo fijo, para luego pasar a las cuentas de las obligaciones corrientes y las de largo plazo. No podemos dejar de tocar el tema que es de mucha importancia los análisis que debemos tener presente siempre que contemos con bases fiables para poder presentar y hacer uso sobre todo de los clientes externos a la hora de requerir financiamiento.

En la guía metodológica presentada en este trabajo, tratamos de ofrecer los criterios teóricos que debería seguir una pyme, desde su planteamiento como idea de plan de negocio, considerando los aspectos legales, administrativos, la cadena de valor desde sus actividades primarias hasta la obtención del margen. Como debe elaborarse los planes de mercado, de ventas y compras poniéndose objetivos claros y medibles, la manera de efectuar los presupuestos considerando hasta los más mínimos detalles para apegarnos a la realidad futura, además ofrecemos la posibilidad de analizar por medio de flujos de retorno de las inversiones realizadas por más pequeña que esta sea con la finalidad de



## Introducción

obtener indicadores como el VAN, la TIR y considerar de aceptable o no la inversión propuesta si es que cumple con las expectativas de utilidad propuestas.

Una vez aceptada la inversión es importante sin lugar dudas de realizar una buena base de datos contables para analizar los resultados y poder controlar muy de cerca sus partidas sobre todo en los rubros de ventas, inventarios y cuentas por cobrar, que son la base del análisis financiero. No podemos dejar de lado que los flujos de caja operativos son muy necesarios para controlar las NOF'S y el FM y saber de antemano los requerimientos de financiamiento para la empresa que podrían llevarle en cualesquier momento a la quiebra.

Por último presentamos un caso práctico siguiendo muy de cerca la guía presentada en los capítulos anteriores donde detallamos los aspectos descritos en la empresa Importadora de Llantas la preferida S. A (I.L.P.S.A) en donde inicialmente presentamos un ejemplo de lo que sería el estudio de mercado, como es una empresa ya constituida tiene previsto incursionar en una nueva línea de productos que nos permite presentar el proyecto de flujo de retornos, y sus diferentes escenarios para finalmente realizar un presupuesto para el año 2010, y un análisis financiero de los años transcurridos desde su creación, realizando un énfasis en el año 2005, que fue su primer año en el mercado y el 2009 que es el último ejercicio que acabamos de cerrar.

## **CAPITULO 1: “Las pymes en el Ecuador”**

### **Introducción**

En este capítulo abordaremos la definición de las pequeñas y medianas empresas comerciales pymes, y los factores determinantes que a nivel mundial se consideran para emitir esta definición, de igual manera tocaremos los aspectos legales para constituir compañías en el Ecuador y los tipos de empresas que se pueden formar y cual es el requisito indispensable en el campo societario y tributario.

Luego de esto realizaremos un análisis de la caracterización de las pymes desde su origen y lo largo de su evolución en nuestra realidad, las pymes formales y las que trabajan como informales, así como revisaremos las variables determinantes de las pymes, en cuanto a su nivel de producción, de ventas, el nivel de empleo y su capital productivo. Para encontrar la importancia de estas unidades económicas y la contribución hacia el campo económico y social a nivel mundial y del Ecuador en particular.

Por este motivo consideramos importante estudiar a continuación los factores relacionados con la financiación y las dificultades que se presentan por diferentes factores que muchas de las veces no permiten acceder a créditos, además, en un cuadro mostramos algunas alternativas y posibilidades de encontrar financiamiento, en organismos estatales que ofrecen alternativas de acuerdo a sus necesidades, a los que se puede acceder.

También vamos a revisar factores de importancia de las pymes sobre la contribución al empleo, la distribución del mercado y ventas para finalmente hacer un análisis de las principales variables y requerimientos de información de parte de los prestamistas, que en muchas ocasiones son las que determinan la inversión y el financiamiento, sobre todo cuando acudimos a las instituciones financieras privadas para acceder a un crédito.

### 1.1. Definición de pyme

Emitir una definición exacta, que logre clasificar y englobar a todas las pequeñas y medianas empresas, y a su vez sea de aceptación general es muy difícil de lograr por ello a nivel mundial para definir una pyme, se consideran algunos parámetros como: la estructura económica, política y social del país, fenómenos que indudablemente formarán parte de esta definición. Explorando la estructura económica de un país podemos encontrar sectores más dinámicos, actividades que cuenten con ventajas competitivas frente a otros, sectores con desarrollo tecnológico o donde predomina el arte manual, todos estos factores pueden ayudar a distinguir que una empresa en una economía emergente puede ser considerada grande, seguramente en una economía desarrollada formará parte del grupo de las pymes, pero positivamente contribuirán, con la economía, el empleo, las finanzas y el desarrollo en general de los países.

En el Ecuador al igual que en el resto del mundo podemos encontrar pymes, en los diferentes sectores de la economía como: el comercio, la industria, artesanía y servicios. La comunidad andina define a la pyme como: “las que presentan elementos particulares comunes como el bajo nivel de inversión, alto índice de captación de empleo, también presentan limitaciones que afectan su competitividad. Sin embargo tienen numerosas ventajas en cuanto a la flexibilidad”.<sup>1</sup>

En el Ecuador según: La Ley de Compañías Mediante el artículo 428, establece que las pequeñas empresas pueden ser asociaciones libres de formalidades. Y a su vez exige que todas estas unidades económicas deban cumplir con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y RUC.<sup>2</sup>

La dirección de la competitividad de la pequeña industria y mediana empresa, en el Art. 5 define a la pyme como “A la que, con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, se dedique a actividades de transformación, inclusive la forma de

<sup>1</sup> <http://www.comunidadandina.org/pymes.htm>

<sup>2</sup> Ley de compañías del Ecuador

materia prima o de productos semielaborados, en artículos finales o intermedios, y siempre que su activo fijo excluyéndose terrenos y edificaciones, no sea mayor a trescientos cincuenta mil 00/100 dólares (USD \$ 350.000,00)".<sup>3</sup>

Analizando estas definiciones nos queda una idea bastante clara de lo que se puede considerar en nuestro país como una pyme, pero hay que recalcar que la legislación ecuatoriana no emite definiciones puntuales relacionadas sino más bien considera otro tipo de clasificación de todas las empresas y es la legislación societaria que tiene relación directa con el marco jurídico, que está dirigido a todo tipo de empresas ya sean consideradas grandes por su tamaño como pequeñas por el número de empleados.

La ley de compañías señala las diferentes maneras de formar una empresa:

- a) En nombre colectivo
- b) Comandita simple y dividida por acciones
- c) Responsabilidad limitada
- d) Sociedad Anónima
- e) Economía mixta
- f) Unipersonal

Creo que en el Ecuador y porque no decirlo en la provincia del Azuay, podemos considerar que una pyme esta caracterizado por una pequeña inversión no superior a 100.000 dólares, con un número de empleados de no más de 20 que generalmente están formadas por empresas familiares.

## **1.2 Marco Jurídico**

Según la ley de compañías vigente en el Ecuador, podemos observar que la tendencia de las pequeñas y medianas empresas es de formar compañías de responsabilidad limitada debido a las características legales a los que este tipo de compañías están sujetas, como: la responsabilidad de las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones, y la cesión de

---

<sup>3</sup> <http://pimampiro.org/archivos/califipeq.doc>

acciones a otro participante es necesaria la aceptación de todos los socios para efectivizar la transacción. Esto lo podemos confirmar con el estudio realizado por el MICIP en el año 2002, “Diagnóstico de la pequeña y mediana industria”, en el que determinan que el 37.3 % de las pymis, son responsabilidad limitada, y el 35.2% se mantienen bajo el nombre de persona natural; las dos formas de empresa conservan el vínculo familiar en nuestro país y de manera especial en nuestra provincia que el empresario es muy conservador y prefiere mantener sus negocios en esté círculo.<sup>4</sup>

### **1.2.1 Tributario**

Según el Art. 94 de la LRTI señala que cualquier unidad económica con o sin personería jurídica esta obligada a cumplir con todos lo artículos, reglamentos y resoluciones referentes a las obligaciones tributarias. Las pymes no tienen ninguna clase de exención que tenga que ver con el cumplimiento de la LRTI.<sup>5</sup>

Con esta ley la gran mayoría de los negocios tiene el Registro Único de Contribuyente y son parte de los sujetos pasivos como contribuyente al estado, es así que MICIP en el año 2002, “Diagnóstico de la pequeña y mediana industria”, determinan que el 97% de pymis poseen el registro único de contribuyente (RUC). El mismo que sirve para controlar la identidad, la actividad del negocio, y de manera especial los tributos que se deben pagar en las fechas establecidas en la ley.<sup>6</sup>

## **1.3 Características de las pymes en el Ecuador**

### **1.3.1 Antecedentes**

#### **1.3.1 .1 Origen y evolución de las Pymes**

Si nos remontamos a la aparición de las pymes a nivel mundial debemos analizar la estructura económica y de esta manera podemos encontrar la coexistencia de dos tipos de empresas de diversa índole tales como:

<sup>4</sup> <http://www.micip.gov.ec> Diagnóstico de Pequeña y Mediana Industria agosto 2002

<sup>5</sup> Ley de régimen tributario interno

<sup>6</sup> Ley de régimen tributario interno

Las que se origina como empresas formales con un capital social destinado hacia una actividad económica, con organización, estructura, empleo formal, gestión empresarial y control, todas estas características distinguen a una unidad económica formal.

En contraposición a estas se encuentran las que se remontan al origen familiar, con características muy peculiares, tales como: los bienes familiares forman parte del capital, la administración es manejada por el dueño, quien realiza la gestión en base a su buena suerte y corazonadas sin dar demasiada importancia al costo de oportunidad del capital. Estas son precisamente las debilidades más fuertes en las inversiones o a la hora de conseguir financiamiento para proyectarse y mantenerse en un mercado competitivo.

A lo largo de los últimos años y durante su evolución, encontramos que el crecimiento de las pymes es muy dinámico y apuntan hacia los diferentes sectores de la economía como: la industrial, artesanal, comercial, y servicios. Estas empresas han enfrentado un sinnúmero de limitaciones tales como: competencia, comunicación, organización y pocas probabilidades de adquirir maquinaria y equipo para la producción a escala, sin embargo no podemos olvidar el crecimiento que muchas de ellas han logrado en la última década desde la dolarización en el Ecuador, donde los empresarios encontraron estabilidad sobre todo en el campo monetario e inflacionario.

#### **1.3.1.2 Variables que determinan una pyme**

A nivel mundial para calificar a una empresa de pyme se consideran características similares tales como:

- a) Empleo generado
- b) Monto y volumen de la producción
- c) Monto y volumen de las ventas
- d) Tamaño de los Activos

De igual manera en el Ecuador, para estudiar a las pymes se consideran las mismas variables, es así que en el año 2006 el INEC realizó un estudio al sector manufacturero,

de un total 1490 empresas, corresponde 46,94% a pequeñas empresas, 30,36% a medianas empresas, y 22,70% a grandes empresas, anexo cuadro adjunto.

Número de empresas encuestadas de la industria manufacturera por el INEC

DESCRIPCIÓN	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	
	PORCENTAJE	NUMERO
Pequeña Empresa	46,94%	699,47
Mediana Empresa	30,36%	452,30
Grande Empresa	22,70%	338,23
<b>TOTALES</b>	<b>100,00%</b>	<b>1,490,00</b>

**Cuadro 1.1** Fuente: INEC Estadísticas de pymes en el Ecuador 2006

Para realizar la estratificación se consideraron las variables mencionadas anteriormente, la generación de empleo y el nivel de ventas,

Personal ocupado entre 1 y 9 empleados con una nivel de ventas o ingresos equivalentes a 100.000 dólares se la considera micro empresa, personal ocupado de 10 a 49 empleados con un nivel de ingresos de de 100.001 a 1'000.000 se considera pequeña empresa, 50 a 199 empleados con ingresos de 1'000.001 a 5'000.000 mediana empresa y de 200 o más empleados y con ingresos superiores a 5'000.001 gran empresa, como podemos observa en el cuadro a continuación.

Característica de la industria manufacturera según variables personal ocupado e ingresos

PYMES	PERSONAL	TRAMOS DE INGRESO (\$)
	OCUPADO	
Micro Empresas	1 a 9	Hasta 100,000
Pequeña Empresa	10 a 49	De 100,001 a 1'000,000
Mediana Empresa	50 a 199	De 1'000,001 a 5'000,000
Grande Empresa	200 en adelante	De 5'000,000 en adelante

**Cuadro 1.2** Fuente: INEC Estadísticas de pymes en el Ecuador 2006

En cuanto a los niveles de producción son importantes respecto del total, la que ofrece la gran empresa, de acuerdo a lo detallado por, el INEC muestra en su estudio que el 90% de la producción total corresponde a las grandes empresas, adjunto cuadro y gráfico.

Nivel de producción de las industrias manufactureras

DESCRIPCIÓN	PRODUCCION TOTAL (S)	PORCENTAJE
Pequeña Empresa	254.523	2,04%
Mediana Empresa	963.152	7,72%
Grande Empresa	11'258.140	90,24%
<b>TOTALES</b>	<b>12'475.815</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 1.3 Fuente: INEC Estadísticas de pymes en el Ecuador 2006

Nivel de producción de las industrias manufactureras

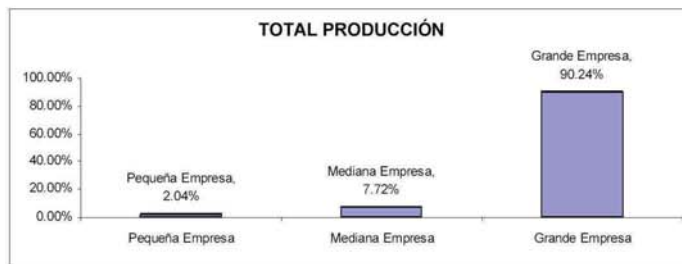


Figura 1.1 Fuente: INEC Estadísticas de pymes en el Ecuador 2006

### 1.3.1.3 Importancia de las pymes

Está por demás mencionar la importancia de las pymes en el ámbito social, jurídico, político y económico de un país. La mayoría de las empresas que hoy son grandes multinacionales aparecieron como pequeñas empresas, ninguna ha dado el salto a niveles elevados de desarrollo sin tener que pasar por diferentes etapas. La confianza en las pequeñas y medianas empresas ha sido un factor clave para que las economías despeguen hacia el desarrollo. La globalización está haciendo de la pyme un sector vulnerable, especialmente en los países del tercer mundo que deben enfrentar a la



competencia de multinacionales que por su tamaño pueden acceder con mayor facilidad a economías de escala, tecnología de punta, variedad de mercados y facilidades de obtener nuevos recursos financieros.

Al estudiar las pymes en el Ecuador como observamos en los cuadros anteriores proporcionados por el INEC, vemos la contribución al empleo, al PIB y a la inversión en la economía de nuestro país, a pesar que a partir del año 1999 en el que se oficializó la circulación del dólar con el que se consigue una estabilidad interna frenando el proceso inflacionario y la política de devaluación, pero a su vez desvanecer en un alto porcentaje la política cambiaria y monetaria, siendo esta la principal arma de política económica para fomentar las exportaciones.

Para su estudio el BCE clasifica en tres grandes grupos a los ingresos generados por exportaciones: petroleras y sus derivados, productos tradicionales (Banano, cacao camarón) y no tradicionales (flores, frutos tropicales, brócoli) y los productos industrializados enlatados de pescado etc.). Del total de las exportaciones el 58,15% provienen del sector petrolero y este aporta con el 23% al PIB, equivalente a 45.379.384 miles de dólares del año 2007, las exportaciones tradicionales y no tradicionales de ese mismo año llegaron a ser 5.992.750 miles de dólares y un 18% del PIB. Finalmente ya que no podemos encontrar la contribución al PIB de parte del sector comercial al por menor únicamente, hacemos referencia a la contribución del sector comercial al por mayor y menor que en el año 2007 es equivale al 11,69% el PIB.<sup>7</sup>

Sin Embargo la tendencia en el rubro de las importaciones; es creciente desde 1980 reflejado por los cambios estructurales en los patrones de consumo de la gente. El crecimiento de las importaciones del 2007, fue de 11,4% mayor que el año 2006 y se presenta un cambio en las proporciones de los bienes importados, las importaciones de bienes de consumo llegan a ser el 22,50%, mientras que las importaciones de materias

---

<sup>7</sup> <http://www.bce.fin.ec> : Evolución de la economía ecuatoriana 2008

primas representan el 31.74%, y las importaciones de combustibles y lubricantes llegan al 19.94%, y la importaciones de capital fueron de 25.75%.<sup>8</sup>

Con el crecimiento de las importaciones y sumado a las remesas de los migrantes se desarrollo el sector comercial y de la construcción, de una manera acelerada en los últimos años, de tal manera que hoy encontramos todo tipo de comercios con una variedad de productos y facilidades de pago para los clientes, generado gran cantidad de empleo y dinamizando de una u otra forma la economía. En síntesis, la importancia de las Pymes en la economía como mencionamos en párrafos anteriores es indudable. No podemos dejar de mencionar que para alcanzar un crecimiento sostenible los recursos financieros, humanos y físicos son claves.

#### **1.3.1 .4 El problema del financiamiento y las fuentes para pymes**

Cuando un empresario busca realizar un proyecto o toma una decisión de inversión, su aportación de capital es mínima, en nuestro medio lo que se busca es el auto financiarse, pero el problema del financiamiento de las pymes hay que entender desde el punto de vista de prestamistas y prestatarios, cuando un empresario pretende realizar una inversión o erogación de capital, busca financiamiento acude a préstamos internos (accionistas) o externos en una entidad financiera, los mismo que espera el retorno de su capital más un monto por intereses en un periodo de tiempo pactado por medio de un contrato suscrito y con el menor riesgo.

El prestamista (accionista o entidad financiera) para minimizar este riesgo necesita estudiar el proyecto o propuesta, y realizar un análisis de la situación económica financiera del prestatario para ello, requiere de información consistente e histórica de la empresa, como balances, flujos de caja etc. Para valorar las capacidades de la pyme y tratar de anticipar el éxito o fracaso en el futuro, del préstamo que se traducirá en una negativa o a su vez se emita el crédito.

---

<sup>8</sup> Ley de régimen tributario interno

En consecuencia el prestamista puede perder por no conocer o identificar en el tiempo necesario las capacidades del proyecto, y paralelo a ello las pérdidas de financiar una buena oportunidad de inversión, en este caso el banco incurriría en un error de tipo 2 y en un error de tipo 1 si el banco califica y financia un proyecto no viable generando pérdidas para la entidad financiera.

El error de tipo 1, nos permite analizar que en el futuro los funcionarios del banco que tomaron las decisiones en el sector préstamos puede verse comprometido por tomar decisiones erróneas, motivo por el cual dichos funcionarios buscan constantemente no caer en este tipo de errores, pues es más fácil de aceptar la caída de un error de tipo 2, situación adversa cuando estas entidades no pueden identificar el riesgo de los proyectos y los préstamos.

Otro tema de especial interés para las instituciones financieras y los agentes pymes son las contradictorias garantías y toda la información documentaria del proyecto y de la empresa, de la verdadera situación en la que se encuentra al momento del crédito que deben ser entregados a los bancos, ya que muchos empresarios sostienen que si los créditos están garantizados y el banco esta disminuyendo el riesgo con dichas garantías, no creen que deba solicitarse demasiada información que para ellos es muy confidencial.

Los empresarios pyme en Ecuador sostienen que no cuentan con apoyo por parte del estado para poder hacer realidad sus inversiones, mientras que las instituciones financieras privadas para disminuir el riesgo hoy por hoy se benefician con altas tasas de interés como estrategia para que accedan a créditos solo aquellos que tengan proyectos altamente rentables, poniendo en riesgo aquellos proyectos con bajo riesgo y baja rentabilidad que podrían contribuir al desarrollo del país. Sin embargo en nuestra investigación sintetizamos en un cuadro la posibilidad de financiación con algunos organismos estatales en el que podemos encontrar nombre de la institución, requisitos, montos de los créditos que conceden con atractivas tasas de interés. (Anexo 1.1)

### 1.3.2 El empleo en las pymes

Debemos distinguir entre pymes formales e informales. Las primeras operan dentro de los parámetros del mercado legal, poseen un capital social destinado a la actividad del negocio, cuentan con una organización, gozan de tecnología y que están asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Paralelo a esto están las informales o marginales, generalmente pequeñas unidades de negocio productivas, comerciales, servicios etc., caracterizadas por baja dotación de capital, producción artesanal y artística con una combinación de mano de obra familiar y asalariada.

Entonces, las pymes formales cuentan con políticas laborales por llamarlas de algún modo, se encuentran también vinculadas a las estrategias o formalidades laborales de las grandes empresas. Mientras que las informales o marginales, puede mantener una generación de empleo que sería la parte negativa criticada básicamente por la informalidad en la contratación, a pesar de la regulación de las leyes laborales en el Ecuador y especialmente con el mandato 8 que fue aprobado en el año 2008 por la asamblea constituyente en el gobierno del Econ. Rafael Correa presidente de la república, en la que cierran la posibilidad de la contratación informal, encontramos sectores en las pymes que mantienen un empleo informal, esto se da básicamente con personal (Inmigrantes) de los países vecinos que han llegado a nuestro país buscando un futuro mejor para ellos y sus familias.

Los trabajadores de las empresas pymes, generalmente tienen una multiplicidad de funciones precisamente por el tamaño y los pocos movimientos que se debe ejecutar obliga que una misma recurso se designe a más de una tarea, esta poli funcionalidad, deriva en beneficios tales como ingresos más elevados y capacitación diversificada, esto último mejora la posición del empleado en el mercado de trabajo considerando a esta variable uno de los aspectos positivos en la generación de empleo en las pymes.

En muchas ocasiones se asocia una relación directa entre las pymes y la creación de empleo, que se basa en el pensamiento de que este tipo de empresas maneja más mano

de obra y menos capital o tecnología que las grandes, y la progresiva y crónica falta del capital en la gran mayoría de las empresas. Esta idea está asociado a una realidad, que es la creciente oferta de mano de obra y el alto índice de desempleo que para el año 2008 según fuente de BCE es de 7.5% de la Población económicamente activa (PEA).<sup>9</sup>

La discusión sobre las pymes como generadoras de empleo es un debate que aún no ha terminado. Las dificultades metodológicas para medir la evolución del empleo por tamaño de empresa son grandes, por la falta de información y el celo de revelar datos. Sin embargo, la evidencia de los estudios internacionales no parece sugerir que las pymes posean características particulares por las que tiendan a crear más empleo que las empresas grandes.

En síntesis la generación de empleo de las pequeña y mediana empresas es un aporte muy saludable a la economía que se ha visto afectada en las últimas cuatro décadas en nuestro país, motivo por el cual gran cantidad de ecuatorianos han tenido que emigrar a países que ofrecen mejores posibilidades para ellos y sus familias. Las empresas pequeñas pueden ser una fuente importante de creación de empleo, si se les brinda un contexto apropiado y de apoyo, por el gran número que coexisten en las diferentes áreas de la economía.

Es importante que se admita la formación de empresas, liberando los obstáculos a su ingreso y egreso de los mercados pero es necesario que los organismos regulen con el tiempo el capital invertido. El aporte de las pymes hacia el empleo en el Ecuador es importante, en un estudio realizado por el INEC en el 2006, en el sector de la industria se observa que el 74% del empleo lo genera la gran empresa, el 17% del empleo está concentrado en la mediana empresa y por último el 9% de empleo esta generando la pequeña empresa, según cuadro y gráfico.

---

<sup>9</sup> <http://www.bce.fin.ec> : Evolución de la economía ecuatoriana 2008

Nivel de empeno de las industrias manufactureras

PYMES	%	PERSONAL OCUPADO
Pequeña Empresa	8.78%	14019
Mediana Empresa	17.06%	27230
Grande Empresa	74.16%	118380
TOTALES	100.00%	159630

Cuadro 1.4 Fuente: INEC Estadísticas de pymes en el Ecuador 2006

Nivel de empeno de las industrias manufactureras



Figura 1.2 Fuente: INEC Estadísticas de pymes en el Ecuador 2006

### 1.3.3 Inversión en las pymes

Las inversiones son erogaciones de capital que se traduce en la expectativa con un grado de riesgo de la obtención de rendimientos en un determinado periodo de tiempo, la mayoría de los autores en materia financiera coinciden en que es necesario para ello ampliar la información contable por los riesgos que esto implica, pero para determinar de acertada o desacertada una decisión, hay que monitorear, analizar el costo de oportunidad, realizar proyecciones, conocer el mercado al que nos enfrentamos, y

ofrecer a los prestamistas la posibilidad de monitorear la información y dar seguimiento a la propuesta.

Para analizar la inversión vamos a considerar variables determinantes que deben ser identificadas, evaluadas y analizadas tales como: la cultura y perfil característico de la personalidad del empresario, los valores, las creencias de micro y pequeños empresarios estos aspectos son muy importantes al momento de estudiar la inversión.

Entonces si analizamos una pyme podemos concluir que una unidad económica pequeña o mediana tendrá más riesgos que una empresa grande, necesita de gran cantidad de recursos físicos, tecnológicos y documentaria esto nos hace pensar que un empresario pyme requiere de mayor inversión para disminuir el riesgo, ¿pero si queremos realizar una inversión es necesario cumplir con todos estos requisitos?. Si nos remitimos a las entrevistas realizadas ellos no creen que el riesgo de las instituciones financieras se vean disminuidos con este tipo de monitoreo sino más bien con que tipo de garantía se respalde el crédito que se conceda.

Sobre el tema de la inversión en pymes hay muy pocos estudios realizados, en el Ecuador y de lo poco que encontramos detallamos en los párrafos siguientes, pero de las encuestas a pequeñas y medianas empresas comerciales que para esta investigación hemos realizado podemos sustentar que las inversiones se realizan utilizando una planeación a corto plazo y no una planeación a largo plazo, el rol más importante son la mezcla de la intuición y la experiencia que han hecho crecer a sus negocios.

Los estudios que se encargaron de analizar la inversión que caracteriza a las pymes ecuatorianas son el monto de inversión en activos fijos y en activos corrientes o capital de trabajo, a pesar de que son datos que los empresarios prefieren mantenerlos en reserva podemos decir que el valor promedio de inversión de activos fijos para el año 2002 según estudio presentado por el MICIP de las empresas afiliadas a la cámara de la pequeña industria fue en aproximadamente \$ 116.000 y \$ 177.000 en activos corrientes, en consecuencia la inversión total promedio suma 233.000. Es necesario mencionar que

la información recopilada respecto a los montos de inversión, conforme varios estudios realizados por el MICIP, no ha sido actualizada adecuadamente, por lo que existe mucho celo al revelar datos que son muy confidenciales.<sup>10</sup>

### 1.3.4 Competitividad en las pymes

La competitividad de las pymes se mide con el índice de entorno de competitividad y se vincula con las decisiones y áreas de política económica, las variables macroeconómicas del país, los costos empresariales y la infraestructura de la empresa y del sector en la que se desarrolla, un aspecto muy importante a considerar es que esta dirigido hacia la tecnología y la manera en la que la fuerza de trabajo implemente la estrategia tecnológica en un proceso dinámico de toma de decisiones, esto será el punto de referencia para que las empresas se mantengan competitivas.<sup>11</sup> (Anexo 1.2)

Mientras que el índice de esfuerzo empresarial es el que se encarga de medir la competitividad de la empresa y sus directivos de acuerdo al grado de acción de la empresa frente al desarrollo tecnológico con el objetivo de mejorar la productividad, innovar y mejorar los procesos. Esto se logra con un recurso humano calificado como la gerencia, la gestión y la adopción de metodologías de trabajo de calidad, la ingeniería financiera entre otras.<sup>12</sup> (Anexo 1.2)

El Banco Central del Ecuador hace un análisis trimestral de cada una de estas variables pero hace referencia al sector productivo en general y no hay un estudio canalizado hacia las pymes por la falta de información del índice de infraestructura física, humana y tecnológica de las empresas.

El Ecuador con la política económica del gobierno del presidente Rafael Correa para el año del 2007 no firma un acuerdo con tratado de libre comercio (TLC), y para diciembre del año 2008, se da un cambio en la política económica (arancelarios y barreras no

<sup>10</sup> <http://www.micip.gov.ec> : Diagnostico de la pequeña y mediana industria 2002

<sup>11</sup> <http://www.bce.gov.ec> : Boletín de competitividad N° 20

<sup>12</sup> <http://www.bce.gov.ec> : Boletín de competitividad N° 20



arancelarios) de la gran mayoría de los productos importados para mantener la cuenta corriente de la balanza de pagos, decisiones que favorable al sector productivo.

### **1.3.5 Distribución del Mercado**

Conocemos la limitada capacidad de producción de la pyme justificada por algunos factores del entorno como la infraestructura física, humana y poco desarrollo tecnológico, hacen que la producción de la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas productivas puedan abastecer a la ciudad y provincia en las que están funcionando, no así si consideramos otro tipo de pymes, las comerciales que se dedicaron solo a la marketing de los productos sean estos importados o nacionales abrieron sus fronteras provinciales hacia todo el Ecuador.

La gran mayoría de las empresas vinculan una situación de dependencia con su mercado local, entendiéndose como tal a la ciudad de su domicilio principal y a las provincias cercadas. Alrededor del 70% de las pequeñas y medianas empresas productivas de la muestra analizada en el estudio del MICIP del año 2002, destina su producción a la comercialización en la ciudad en donde se ha establecido y a las provincias cercanas; el 24% restante se divide en otras provincias y un 6% a la exportación.<sup>13</sup>

### **1.3.6 Distribución de las ventas**

Determinar los mecanismos que utilizan las pymes para la distribución de sus productos es otro aspecto que identifica a estas empresas. La venta directa en la planta o en locales propios representa las principales formas de llegar hacia sus clientes, especialmente para aquellos productos que se fabrican bajo pedido como son las industrias de muebles, maquinarias y de minerales no metálicos. Sin embargo para las empresas dedicadas a la fabricación de textiles, calzados, cuero y otros bienes, que se fabrican en serie, el mecanismo más utilizado es la venta mediante distribuciones mayoristas o minoristas.

---

<sup>13</sup> <http://www.micip.gov.ec> : Diagnostico de la pequeña y mediana industria 2002

Del trabajo realizado por el MICIP en el 2002, el 44% el mercado es básicamente local, es decir, la ciudad en la cual las empresas desarrollan sus actividades. De alcance regional el 26%, a más de la ciudad y provincia de origen, habrían ampliado su influencia a provincias circunvecinas. Hacia las provincias limítrofes extendiendo su alcance solo el 8%, esto con el fin de canalizar pedidos hacia los países vecinos a través del comercio fronterizo; sin embargo, esta estrategia habría encontrado dificultades y ciertas desventajas cambiarías en las fronteras.<sup>14</sup>

Hemos analizado varios aspectos que caracterizan a la pymes en el Ecuador, de acuerdo a “Diagnóstico de la pequeña y mediana industria”, cuya finalidad fue comprender la situación actual de este tipo de empresas para crear un programa global de información y propender el conocimiento hacia la inversión y el financiamiento para las pymes. Esta investigación aporta conocimientos importantes a nuestro trabajo, puesto que brinda información valiosa que permitirá identificar, aunque no de forma exacta, como son las pymes y sus características básicas.

#### **1.4 Debilidades de la inversión y financiamiento en las pymes**

La falta de capital es el principal problema de la pyme, en todas las etapas investigación y desarrollo, equipamiento, “Know-How”, capital de giro o de trabajo etc. Esto generalmente se consigue por préstamos familiares, crédito de proveedores y el último de los casos con instituciones financieras pero e aquí el problema. La gran mayoría de los empresarios pymes al considerar fuentes de financiamiento para pequeños negocios, piensan en acreedores no bancarios y proveedores, por el desinterés y desconocimiento de la gran mayoría, pero con un poco de ordenamiento un empresario (pyme) puede encontrar fondos de algunas otras fuentes que no son tan convencionales (bancos, capital riesgo, obligaciones, papel comercial, etc.

El problema en las pymes radica en que su poca claridad y manejo técnico de sus finanzas y su contabilidad, la mezcla de la perspicacia y de experiencia de sus dueños

---

<sup>14</sup> <http://www.micip.gov.ec> : Diagnóstico de la pequeña y mediana industria 2002

(Fundadores) les hace falta forjar propuestas y opciones de mayor viabilidad y productividad que no logran la atención de fuentes o programas alternos de financiamiento y limitan la inversión o al menos sus criterios para decidir sobre sus inversiones no siguen un cuidadoso esquema de análisis frenando por tanto su crecimiento y desarrollo.

La mayoría del los empresarios ecuatorianos, como propietarios fundadores, de sus empresas nacieron en muchos de los casos de la habilidad para hacer negocios, por tener un carácter de emprendimiento, de la suerte o haber echo el negocio en el momento justo a tiempo, pero junto con estas cualidades de la personalidad de estos empresarios crecieron los negocios y cada vez se enfrentan a riesgos y competencias más fuertes que obligan a que las decisiones financieras, más adecuadas no provengan del sentido común sino más bien de encontrar la mejor alternativa y oportunidad para las inversiones apropiadas que sea la sostén del futuro económico de la empresa.

Para encontrar el financiamiento adecuado la exigibilidad de los prestamistas es encontrar la relación lógica entre el capital de trabajo y el activo fijo, pero esto no es fácil encontrar en una empresa ya que desde la propia legislación de nuestro país a corroborado hacia el desequilibrio existente, por los requerimientos de capital para la creación de una unidad económica que va desde 400 a 800 dólares. Lo que le hace pensar a nuestro empresario pyme que es lo correcto y que en muchas ocasiones toma decisiones de inversión antes de conseguir los fondos, o de financiar sus ventas sin tener la posibilidad obligándoles en el momento ex post a tomar financiamientos caros, no adecuados o de desesperación.

Esta es la realidad de la mayoría de las empresas pymes en nuestro país la falta de conocimiento, o el apegarse únicamente a la legislación ecuatoriana, que no demuestran en sus documentos la verdadera situación económica en la que se posiciona su empresa, por una serie de temores impositivos, no quieren ver más allá de estos factores y no la necesidad de hacer bien las cosas para permitirles alcanzar el principio de un negocio en marcha para encontrar la continuidad que se consigue en la medida que se toman las

inversiones apropiadas, pero para ello debemos colaborar con las instituciones prestamistas que buscan minimizar el riesgo con una estructura diferente.

Debemos concienciar a nuestros inversores acerca de: Los permanentes cambios en el contexto externo de la realidad de las empresas, y es una realidad en el campo empresarial que existen realidades “macro” que generan un impacto imprescindible como los economicazo, políticos, culturales y sociales que deben de considerar tales como:

El primero a considerar son los mercados globales, la definición de mercado hoy es el mundo, la apertura de los mercados y la liberalización de las fronteras permite a las transnacionales no despreciar a ningún mercado, por lo que debemos estar alerta y preparados para poder competir. El segundo factor a considerar es la integración en busca de fomentar los bloques regionales de los países con predisposición y con afinidad para hacerlo, donde los estados intervienen como decisores y estrategias para fomentar el desarrollo en donde se promoverá ciertas actividades económicas, manejando barreras no arancelarias, políticas tributarias y crediticias con la finalidad de promover la inversión buscando incentivar mayor desarrollo y crecimiento de los países.

Y para concluir con la parte externa no podemos obviar el cambio de hábito de consumo en la gente o consumidores, con los nuevos y constantes impactos tecnológicos, que hoy por hoy son influenciados por medios de comunicación con nuevos modelos modernizados que han cambiado los valores culturales, familiares y sociales, obligan a los productores a ver quien es el cliente y cuales son sus requerimientos con la finalidad de satisfacerlos. Dentro de otros factores externos no podemos dejar de mencionar, los impuestos, aspectos legales, inflación, salarios, obtención de créditos.

Un factor interno muy importante y decidior a considerar que fue descrito en párrafos anteriores es la parte interna, que básicamente está marcada por la personalidad y carácter de los creadores de las pequeñas y medianas empresas de sus fundadores, que a pesar de que es poco permeable a los cambios, es imposible de modificarlos, lo que

generalmente se espera para un cambio es la sucesión que define muchas veces la situación de las empresas.

Y como último tema de investigación sostenemos que las alianzas estratégicas y asociatividad, de las pequeñas empresas es una ventaja para encontrar mayor desarrollo y crecimiento en nuestra provincia, es un espejismo que por muchos años no se va a lograr, por la percepción de la pérdida de identidad, la vinculación familiar y el desconocimiento de las ventajas que ello acarrearía a sus negocios.

### **1.5 Conclusiones**

Podemos concluir que las pymes a nivel mundial tienen mucha importancia por que dinamizan la producción, el comercio, los servicios, es decir, los diferentes sectores de la economía favoreciendo a la inversión, al empleo, estos son factores que fomentan el crecimiento de los países, es evidente que hay desconocimiento y desinterés por parte de protagonistas como el estado, las entidades privadas, y los actores en cuestión de inversión y financiamiento, por que al ser pequeñas unidades económicas una sola no pesa al estudiar la contribución a la producción, al empleo o la competitividad del país, pero no podemos olvidarnos que el gran número que existen si fomentan y contribuyen a la economía del país.

Es de vital importancia que el estado difunda los tipos de crédito que existen en el mercado para que puedan acceder los empresarios pyme, y con esto ayuden a crecer sus inversiones y diversifiquen sus productos, por otro lado no podemos dejar de mencionar que los empresarios pyme mientras más se apeguen al lado formal de la economía y cuenten con registros y documentación, de la verdadera situación en la que se encuentra su empresa facilitará que los sectores gubernamentales y privados puedan ofrecer posibilidades de financiamiento.

## CAPITULO 2: BASES TEORICAS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

### Introducción

En este capítulo abordaremos el concepto y los principios de contabilidad, que a nivel mundial se consideran como una guía operativa de trabajo y junto a las características de la técnica contable transmiten información económica y financiera a los propietarios de las empresas y al sistema integral empresarial interesado con los resultados económicos obtenidos. Luego de esto realizaremos un análisis de la estructura del balance: activo, pasivo y patrimonios. Y a continuación estudiaremos el detalle de cada una de estas partidas, con la finalidad de ilustrar a los lectores de los beneficios y debilidades de mantener un sistema contable acorde con la realidad de un negocio.

Por este motivo consideramos importante estudiar aspectos tales como: los factores para mantener los niveles correctos de liquidez en el ciclo del negocio, como manejar de mejor manera la cartera y disminuir los riesgos en las ventas a crédito, cual es la mejor manera de captar buenos clientes, y como mejorar el control, mantener un nivel óptimo de inventario para evitar gatos financieros adicionales que pueden ser muy perjudiciales para un negocio, los activos fijos y sus métodos de depreciación, y la función de estas partidas en la estructura de un balance.

También vamos a revisar la composición del pasivo tanto de la deuda corriente y a largo plazo, las garantías que la respaldan, los requisitos para acceder a ellos, sus características y limitaciones, y la importancia de estas partidas contables ante los organismos financieros públicos y privados y los entes reguladores estatales.

Finalmente pasamos a estudiar algunos de los ratios financieros que facilitarán la interpretación de los balances, como son: liquidez, rentabilidad, actividad, punto de equilibrio que mide la gestión de la administración en un determinado periodo y la comparación con otros periodos de un negocio.

### 2.1 Concepto, principios de la contabilidad.

La contabilidad es el arte de resumir, clasificar y registrar las operaciones bajo la modalidad de transacción de las operaciones financieras, estas transacciones dan como resultado los balances para ser interpretados con la finalidad de tomar decisiones. Los principios básicos de contabilidad generalmente aceptados detallados a continuación son guías de trabajo con poder explicativo, operativo y predictivo.

**Principio de Entidad.** Este principio establece que la actividad económica se realizará por entidades completamente dependientes, debido a que los estados financieros refieren a un ente u organización conforme a los ordenamientos jurídicos que la originaron.

**Principio del negocio en marcha.** Este principio hace referencia a la permanencia y proyección de la empresa en el mercado, es decir no debe interrumpir sus actividades, las entidades deberán operar en forma indefinida. Con base en este principio se justifica la existencia de activos fijos, cuyo costo no será considerado como gasto del período de adquisición sino será depreciado.

**Principio de período contable.** Se debe dividir la vida ilimitada de la empresa, en períodos determinados, con el fin de informar los resultados de la operación y su situación financiera de cada uno de sus períodos.

**Principio de realización.** Según la opinión de muchos contadores, este es uno de los más importantes. Este principio pretende que se enlacen los ingresos de un ejercicio contable con los gastos incurridos para la obtención de los mismos. Pensando que es aquí en donde radica la principal diferencia entre la Contabilidad para uso Fiscal y la Financiera.

**Principio de costo.** Las transacciones se registran por su valor original de adquisición, construcción o producción, se deberá considerar los métodos de valuación que

corresponda según los establecidos por los órganos de control, se considerarán siempre el que no supere el valor de mercado o realización,

**Principio de revelación.** Este principio radica en los ajustes que se dan a los estados financieros por motivos como la inflación, revaluación de activos fijos con el objetivo de obtener estados financieros a valor razonable.

**Principio de consistencia.** Se refiere al principio que exige la aplicación consistente del método o procedimiento contable seleccionado, período tras período.

### 2.1.1 Característica básica de la técnica contable

Desde un enfoque macroeconómico, la contabilidad transmite información financiera y económica a los propietarios de las empresas y a otras empresas que compone un sistema integral empresarial dirigido a usuarios internos y externos. Por medio de los registros contables obtenemos informes financieros que demuestran la situación económica y el estado de situación financiera a una fecha determinada. Estos informes financieros son importantes para la toma de decisiones en temas relacionados con: financiación, inversión, rendimiento y política de dividendos de la empresa. Estos pueden ser presentados a los interesados que pueden ser: propietarios, accionistas, inversionistas en potencia, entidades financieras, empleados y proveedores.

Por tal motivo es de suma importancia contar con bases de datos fiables para que los análisis revelen resultados confiables, pero la contabilidad en las pequeñas y medianas empresas en nuestra provincia y país no tiene la debida importancia y presentan diversos grados de distorsión que pueden ser conceptuales (excesiva heterogeneidad en la terminología y el desacuerdo en las cuantificaciones), así como de cifras (que no son generados para el giro del negocio) lo que provoca que un estado financiero pierda utilidad y credibilidad. Un tema de especial importancia que queremos tocar en este trabajo de investigación, es la manipulación de la que puede ser objeto los registros contables, provocando de esta manera el mal uso de los sistemas contables, así como del



sistema integral de la información, este problema se ve agravado cuando interactúan con otras variables de tipo macroeconómico del país, tales como: inflación, diferencia cambiaria, y variación de las tasas de interés.

Entonces, para los propietarios y especialmente para los clientes externos es de suma importancia contar con bases de datos fiables, que proyecten resultados reales y sirvan de instrumentos para su análisis, en la mayoría de las empresas a pesar de contar con profesionales en el área contable las decisiones son tomadas por los propietarios, considerando únicamente sus beneficios y objetivos personales, aprovechándose de las debilidades del área contable y tributario (Legal) este último es regulado por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Convirtiéndose en una contabilidad creativa.

Pero existe otro tipo de contabilidad que se lo conoce como contabilidad de fraude o doble contabilidad que puede o no perseguir los mismos objetivos anteriores, perdiendo claridad en los márgenes normativos contables y la legislación que lo regula, que generalmente se lo lleva con fines de evasión fiscal y el pago del 15% de participación a empleados y trabajadores que en el Ecuador según el código de trabajo debe repartirse en el mes de abril del año siguiente.

## **2.2 La estructura del balance**

Los activos son las inversiones destinadas a los bienes, tangibles o intangibles que tienen valor, que ofrecen un beneficio económico en el futuro, pueden presentarse en efectivo o pueden transformarse en efectivo en un período razonable de tiempo, los activos se presentan en el balance de acuerdo al grado de liquidez, desde los más líquidos hasta los menos líquidos, estos últimos permanecen en la empresa a largo plazo y son denominados como activos fijos, el activo es necesario para cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o actividad, por lo tanto hay que determinar:

¿Cuánto debemos tener en activos para el normal funcionamiento de una empresa?

Esta pregunta nos hacemos la mayoría de los pequeños y medianos empresarios pero no hay una receta ni una respuesta numérica para determinar el activo necesario y correcto, pero en este trabajo podemos aclarar que los activos deben ser medidos de acuerdo al tipo de negocio y deben ser aprovechados al máximo.

Es importante conocer que los activos de la empresa son financiados por los pasivos a largo plazo más el patrimonio de los accionistas.

### **2.2.1 Activos corrientes de una pequeña empresa comercial**

Los activos corrientes o circulantes se presentan en el balance de acuerdo al grado de liquidez y se subdividen en: disponible, exigibles y realizables.

El disponible es el circulante o moneda que tenemos en tesorería, en un banco en cuenta o en forma de inversión conocida como caja, bancos o inversiones.

Exigibles son las inversiones en cuentas o documentos por cobrar que se alimentan especialmente de las ventas, son préstamos que la empresa entrega al cliente en forma de mercadería.

Realizables son las inversiones en producto terminado que una empresa comercial dispone con la finalidad de mejorar el servicio al cliente.

Con el objetivo de determinar la importancia de los activos corrientes en una empresa comercial debemos considerar que este rubro está relacionado con las operaciones del negocio y debemos determinar un equilibrio con la inversión para evitar problemas en el futuro. Algunos autores sostienen lo siguiente:

El movimiento de los activos corrientes,<sup>1</sup>Faus lo califica de finanzas operativas, porque tiene que ver con las operaciones que genera la empresa, las que se refieren al

---

<sup>1</sup> Joseph Faus y Joseph tapies Finanzas Operativas, 2002 ed. 5ta. pp.21

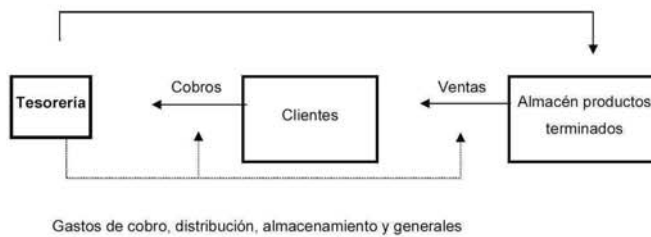
funcionamiento de la misma, las operaciones del día a día, y están directamente relacionados con el giro del negocio. (Figura 2.1)

<sup>2</sup>Vane Horne sostiene que se debe considerar dos aspectos básicos en la relación del equilibrio, del activo circulante y la rentabilidad riesgo.

- El nivel óptimo de activo circulante.
- La relación correcta del pasivo circulante, pasivo a largo plazo que se utilice para el apoyo del activo circulante.

Estas decisiones están estrechamente vinculadas al equilibrio que debe existir entre la rentabilidad y el riesgo, es decir mantener un bajo nivel de activo circulante y una elevada proporción de pasivo circulante y pasivo total, sin embargo, compensar la rentabilidad de esta estrategia tiene un alto riesgo de no poder cubrir las obligaciones en un determinado momento, o no mantener un nivel adecuado de ventas.

Ciclo de explotación del giro del negocio Figura 2.1



Fuente: Contabilidad Financiera de Horngren  
Elaborado por: César Terreros

<sup>2</sup> Vane Horne, Finanzas 2002 ed. Undécima, pp 210

Es necesario mantener niveles bajos de activo circulante, estos niveles deberán ser suficientes para adquirir productos y de esta manera no perder ventas y cubrir las obligaciones, para esto debemos mantener el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad.

### 2.2.1.1 Administración del efectivo y su papel en una Pyme comercial

La liquidez es la capacidad de una empresa de mantener efectivo en tesorería, o el dinero casi-inmediato que pueda conseguir mediante la venta de un activo para que se conviertan en numerario en un momento dado y que nos permita cubrir las operaciones, necesidades imprevistas, deudas y obligaciones corrientes del giro del negocio.

<sup>3</sup>Vane Horne sostiene que:

- La rentabilidad es inversamente proporcional a la liquidez
- La rentabilidad va de la mano con el riesgo.

Sin embargo en nuestro trabajo nos apegaremos a una propuesta muy interesante.<sup>4</sup> Joseph Faust y Tapiés, autores que proponen el fondo de maniobra como los recursos permanentes menos el activo inmovilizado, considerado como un concepto de pasivo que está dado por cuestiones de planteamiento de tipo estructural y no de funcionamiento, y consideran las operaciones del día a día como: las necesidades operativas de fondos es decir al activo circulante operativo menos el pasivo circulante operativo, que son las transacciones derivadas de las operaciones de la empresa.

$NOF = ACO - PCO$

Las necesidades operativas de fondos es el resultado del activo corriente operativo menos pasivo corriente operativo, por ejemplo en el caso de los activos está compuesto de la cuenta clientes e inventario y en el caso de los pasivos esta compuesto por la cuenta de proveedores, impuestos, seguros y nómina. Es importante mencionar que las necesidades operativas de fondos deben ser las reales. Se debe dar seguimiento a la

<sup>3</sup> Vane Horne, Finanzas 2002 ed. Undécima. pp 213

<sup>4</sup> Joseph Faust y Joseph Tapiés 2003 Finanzas Operativas ed. 5ta. pp.30

evolución de estas necesidades, para este seguimiento lo que hay que considerar es el total de la inversión neta en activo circulante derivado de las operaciones de la empresa, restado los pasivos operativos generados por el giro del negocio.

Generalmente las empresas lo que buscan es optimizar sus niveles de efectivo por lo que se debe considerar cuales son las principales razones para usar este efectivo.

<sup>5</sup>Keynes afirmó tres razones para usar efectivo.

Transaccional: Cubrir pagos de compras, salarios, impuestos y dividendos de las operaciones del giro del negocio, generalmente es manejado con la cuenta bancos.

Precautorio: Mantener un colchón o margen de seguridad para cubrir las necesidades inesperadas de efectivo, este será menor si se tiene un buen flujo o control de las entradas y las salidas de efectivo.

Especulativo: Aprovechar las oportunidades temporales de inversión, o baja de precios del inventario, en lugar de mantener ocioso el efectivo en cuentas que no generan beneficio.

Si contamos con excedentes de liquidez en el presupuesto de tesorería se debe aprovechar e invertir con la finalidad de obtener rentabilidad financiera, sin perder de vista algunos factores tales como: minimizar el riesgo, mejorar la rentabilidad, tener presente las situaciones inesperadas y los desembolsos de impuestos que generen estas inversiones. En la actualidad los bancos ofrecen servicios como el "swift account" que generan una rentabilidad financiera en los fondos de cuentas corrientes.

Otros servicios que prestan los bancos son inversiones a corto plazo tales como: imposiciones a plazo fijo o certificados de depósito, de los beneficios obtenidos en estas inversiones se debe deducir la retención del 2%. En caso de requerir la inversión antes

---

<sup>5</sup> John Maynard Keynes The general Theory of employment, interest, and money, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1936, pp 170-174

de tiempo, en las inversiones a plazo fijo existe una penalidad sobre el beneficio que se preveía obtener, y en los certificados de depósito se podrán vender a un tercero.

#### 2.2.1.2 Cuentas por cobrar y la administración de las cobranzas

La administración de efectivo tiene una relación directa con las cuentas por cobrar, esta cuentas se genera como consecuencia de la venta de mercadería a crédito, las ventas a crédito es un beneficio que se conceden con la finalidad de atraer clientes y aumentar las ventas, es importante mantener una administración eficiente que garantice la obtención de ahorros considerables en las operaciones por lo que hay que empezar elaborando normas de crédito:

- Políticas de crédito.
- Condiciones de crédito.
- Políticas de cobro.

**Las políticas de crédito.** Para lograr una mejor gestión y para aumentar o disminuir ventas se emplean diferentes políticas de crédito, estas se pueden delimitar en dos grandes grupos:

- Elásticas: establecen facilidades de crédito a los clientes, a través de las políticas de crédito con plazos más amplios (hasta 180 días), descuentos especiales por pronto pago (5/15/180), esto estimula las ventas y favorece los pagos de contado.
- Restringidas: establecen condiciones de crédito favorables para la empresa, acortando los periodos de crédito, lo que disminuye los niveles de ventas.

Cualesquiera que sea la decisión de una política de crédito elástica o restringida se debe medir los cambios en las siguientes variables:

- Gastos de oficina.
- Inversión en cuentas por cobrar.
- Estimación de cuentas incobrables.
- Volumen de ventas.

Para el análisis del crédito la mayoría de las empresas para tomar la decisión de conceder o no el crédito a un cliente evalúa la situación considerando la probabilidad de incumplimiento del pago (riesgo) de los clientes utilizando criterios más comunes como las cinco C del crédito:

**Carácter:** se refiere a la honorabilidad de la persona que solicita el crédito y de la probabilidad de cumplimiento de la obligación.

**Capacidad:** se evalúa la capacidad financiera, flujos y análisis financiero que posea la entidad para cumplir con los pagos a realizar.

**Capital:** es la estructura de deuda patrimonio se mide mediante la aplicación de razones financieras, haciendo énfasis en las razones de riesgo, deudas/ activos.

**Colateral o Aval:** se refiere a la garantía que entrega el cliente en respaldo de los activos.

**Condiciones:** se refiere a la posición financiera operativa y al entorno en el que se desarrolla la empresa.

Mediante el empleo de estos cinco elementos se puede evaluar el riesgo del crédito, además permite realizar juicios acerca de los costos totales esperados como resultado de los créditos concedidos, estos se comparan posteriormente con los incrementos marginales en las ventas y se decidirá si se concede o no el crédito. Con esta información la empresa puede dividir a sus clientes por: clases o grupos de riesgo, apoyándose en la probabilidad de pérdida asociada a los niveles de ventas realizadas a clientes, relacionando de esta forma las razones de pérdidas probables con el margen de utilidad bruta y así formular políticas de crédito para cada grupo de riesgo.

Ejemplo: Si las ventas a crédito de una pequeña empresa tienen como costo o gasto el 3% de cuentas incobrables del total de ventas a crédito, los costos administrativos de recuperación son de 5.000 por año, las ventas totales a crédito son 30.000 dólares y esto deja una utilidad de 5.200 dólares,  $(30.000 \times 3\% + 5.000)$ , este resultado nos muestra que no vale la pena ofrecer el crédito.<sup>6</sup>

El análisis del crédito es un proceso de recopilación y evaluación de la información de las solicitudes de crédito para determinar si estas están a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa, pero hay una realidad clara en las empresas comerciales de nuestra ciudad, estas se apegan a las referencias bancarias y comerciales de otras empresas. Para el análisis necesitamos obtener información del cliente que solicita el crédito, esta información es de fuentes externas, como:

- Estados Financieros (Generalmente las empresas pequeñas no tienen).
- Estados de cuenta Bancario.
- Certificados de honorabilidad y comerciales (Confirmar).
- Revisión de deudas pendientes con el SRI y IESS.
- Autorización por parte del solicitante para revisar BURO DE CREDITO

**Las condiciones de crédito.** Son los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito, como el ejemplo (5/15/180) 5% de descuento si paga hasta en diez días de emitida la factura caso contrario tiene 180 días de crédito, las condiciones de crédito tienen tres componentes fundamentales:

- Descuentos por pronto pago 5% en el ejemplo.
- Período de descuento por pronto pago 15 días de plazo para el pago.
- Período de crédito de 180 días de crédito.

**Las políticas de cobro.** Son procedimientos que establecen las empresas para efectivizar las cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de estas políticas se

<sup>6</sup> Vane Horne, Finanzas 2002 ed. Undécima. pp 259



puede determinar de forma parcial realizando una evaluación del nivel de estimación de cuentas incobrables. Estas determinan el tipo y alcance de las gestiones que se hagan para cobrar las cuentas vencidas. Existen diferentes modalidades de procedimientos para el cobro de la cuenta clientes, tales como: envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, procedimientos legales, etc.

### **2.2.1.3 El inventario y los criterios de valoración**

Los inventarios más conocidos como el realizable de una empresa son los recursos invertidos en mercadería, estos sirven para hacer frente a la actividad económica del negocio. El inventario juega un papel particular dentro de las áreas funcionales de la empresa, el departamento comercial desea tener inventario suficiente para poder satisfacer las necesidades de los clientes y reducir el nivel de incertidumbre, mientras que el departamento financiero quiere mantener poco inventario para minimizar el capital invertido y los costos financieros, obsolescencia, almacenaje, etc., y por último el departamento de contabilidad y auditoría pretende mantener una correcta contabilización y valoración del stock. Es imprescindible coordinar entre estas diferentes áreas teniendo en cuenta los grandes objetivos de la empresa.

El inventario se acumula a medida que aumentan las compras y disminuyen las ventas, los niveles de stock están ligados con el tipo de empresa y de producto que venden. Algunas empresas realizan pre ventas de sus productos, momento en el que proceden a comprar o fabricar para su posterior entrega, esta es una situación ideal y se tiene stock mínimos o cero, pero muchas empresas disponen de stock es decir primero se compra, luego se almacenan y finalmente se venden, este tipo de empresas requieren de un volumen adecuado de inventario. Con el objetivo de minimizar los problemas financieros, comercialización y evitar ventas perdidas debemos considerar lo siguiente:

- Las políticas de venta de la empresa
- El tipo de producto (perecibles, no perecibles)
- El tipo de fabricación de los productos (serie)

- La política de distribución de la empresa (retraso en entrega)
- Mantener bajos niveles de stock siempre que el producto no se pueda encontrar con facilidad en la competencia
- El movimiento de la curva de ventas (continua, ciclica o uniforme)
- Que las compras se manejen en función del volumen de las ventas, es decir; el stock esta en forma inversamente proporcional a las ventas, si las ventas aumentan las compras aumentarán puesto que existen bajos niveles de stock, y viceversa.

Existe un método de control de inventario de inspiración japonesa el llamado "Just on time" tiene como principal objetivo adquirir un artículo justo el momento que se necesite apoyando la reducción del inventario al menor posible.

Otro método de control de inventarios es el conocido como el ABC del control de inventarios, este requiere una revisión frecuente de los artículos con mayor rotación y si el valor es más representativo o si los artículos son considerados críticos por su obsolescencia, por ejemplo un inventario con productos (cuadro 2.1)

Método ABC de Control de Inventarios				
Bienes	Unidades	%	Valor Monetario	%
A	6	13.95%	1250	72.67%
B	25	58.14%	120	6.98%
C	12	27.91%	350	20.35%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>	<b>1720</b>	<b>100.00%</b>

**Cuadro 2.1**

- a) equivale al 13.95 % de los bienes en inventario pero en valor es el 72.67% del total  
 b) representa un 58.14% del inventario pero en valor es 6.98% del valor total y  
 c) representa el 27.91% de los bienes en inventario pero representa el 20.35% del valor total.

Debemos revisar con mayor frecuencia el artículo A considerando que el valor es más representativo.

Para determinar la cantidad óptima de un artículo depende del pronóstico del uso y de los costos de la orden que pueden ser: los que hacen referencia a colocar, recibir y revisar la orden y también los costos de manejo como: costo de capital, costo financiero, almacenamiento, seguro así como el costo de oportunidad y el rendimiento.

Hay que encontrar el equilibrio de mantener niveles altos o bajos de inventario, debemos analizar los costos de mantener el inventario versus las ventas perdidas por no tener el nivel de inventario requerido. El inventario es un rubro especial dentro de la empresa por lo tanto es necesario que los niveles se optimicen con el objetivo de conseguir mayores ventas y a su vez satisfacer las necesidades de los clientes. En época de crisis o incertidumbres es mejor contar con un nivel de seguridad para evitar pérdidas.

Por último, hay que ser extremadamente cuidadosos con las oportunidades que se presentan para adquirir inventarios con descuento por volúmenes de compra, estas en el futuro podrían traernos mayores beneficios, pero debemos considerar que usted esta inmovilizando el efectivo y ocupando las bodegas e incurriendo en gastos para mantenerlo.

### **2.2.2 Activos Fijo**

Los activos fijos o presupuesto de capital son el conjunto de bienes, derechos e inversiones en activos de capital vinculados a la empresa, necesarios para cumplir con sus objetivos, los mismos que ofrecen beneficios futuros, generalmente permanecen más de un ejercicio económico y se conocen con el nombre de inmovilizado, se vincula al gasto por medio de la depreciación o amortización.

Los activos fijos pueden ser tangibles e intangibles, los tangibles son los que se pueden tocar tales como: terrenos, edificios, maquinaria, equipo etc. Y los intangibles como

franquicias, patentes, marcas, derechos de autor, etc. Su adquisición debe estar en función del presupuesto de capital, y en función de los objetivos propuestos, generalmente para la adquisición de un activo de larga vida se hacen grandes erogaciones de dinero por lo que hay que considerar el costo beneficio de tenerlos, y encontrar el financiamiento necesario.

La amortización técnica o depreciación no es más que el valor que se trasmite al gasto por el uso del bien y/o derechos, considerando el precio y el tiempo transcurrido, lo que permitirá la renovación del mismo en un momento dado.

#### **2.2.2.1 Edificios, terrenos e instalaciones**

¿Son necesarios los edificios, terrenos e instalaciones en una pequeña empresa comercial? Hay que considerar el costo beneficio de contar con uno de estos activos, estos se incorporarán al balance general al precio de venta con la correspondiente depreciación que equivale al uso del bien, excepto terrenos que no se deprecian, estos bienes deben ser reconocidos como activos cuando:

- Es probable que en el futuro la empresa obtengan beneficios económicos.
- El costo del activo pueda ser medido.

El costo de los activos terrenos, edificios, instalaciones o equipo de un activo comprende el precio de adquisición y cualquier otro costo atribuible al activo hasta su puesta en funcionamiento, estos costos pueden ser:

- Costo de preparación del sitio
- Costos de entrega inicial y manipulación
- Los honorarios profesionales de los involucrados
- El costo de retiro del activo y devolver al sitio el estado inicial

Todos los demás gastos, como administrativos, generales y pérdidas que este genere deberán ser considerados como gasto y no como parte del costo del activo.

La NIC 16 del inmovilizado material, dice que los activos tangibles son los que: "a) poseen una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlo a terceros o para propósitos administrativos; b) se esperan usar durante más de un ejercicio.

Un elemento de inmovilizado material se reconocerá como activo cuando: a) sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; b) el coste del activo para la entidad pueda ser valorado con viabilidad." (Normas internacionales de contabilidad).<sup>7</sup>

No podemos olvidar que invertir extraordinariamente en activos fijos podría ser peligroso para una pequeña empresa comercial, algunas de estas compras podrían ser necesarios para el negocio; sin embargo, usted deberá evaluar de manera cuidadosa los requerimientos de activos fijos que estén relacionados con las necesidades de efectivo de su negocio por lo que es necesario ponderar el costo de cada desembolso contra el ingreso que producirá en un futuro inmediato. Y muchos de estos se pueden rentar cuando son estrictamente necesarios y no se tiene el dinero para adquirirlos.

#### 2.2.2.2 La depreciación

La depreciación es la distribución sistemática del importe amortizable de un activo a lo largo de su vida útil. La tasa de depreciación en cada ejercicio debe reconocerse como gasto.

Los beneficios económicos que se esperan de los activos edificios, instalaciones, maquinaria, muebles o equipo son consumidos por la empresa principalmente mediante la utilización del activo fijo. Sin embargo, otros factores, como la obsolescencia técnica la innovación y el envejecimiento son parte del desgaste mientras un activo permanece

<sup>7</sup> <http://cifrs.iasb.org/cifrs/bnstandards/en/ias34.pdf>

inutilizado o subutilizado, estos factores dan lugar con frecuencia a la disminución de los beneficios económicos que se hubiera podido esperar obtener del activo fijo. Para determinar la vida útil de un activo debemos tener en cuenta los siguientes factores siguientes:

Para determinar el uso que la empresa dará al activo debemos tener como referencia la capacidad física esperada del mismo. El desgaste físico de los activos dependerá de factores operacionales tales como el tiempo, intensidad de uso y el programa de reparación y mantenimiento del activo mientras permanece inutilizado.

Los terrenos y edificios son activos independientes y se tratan por separado a efectos contables, incluso si se han adquirido conjuntamente. Los terrenos tienen normalmente una duración ilimitada, por lo que no se deprecian. Los edificios tienen una vida limitada y son activos depreciables. El incremento del valor del terreno en el que se levanta un edificio no afecta a la determinación de la vida útil del edificio.

Pueden utilizarse diversos métodos para asignar sistemáticamente el valor de depreciación de un activo a lo largo de su vida útil. Entre esos métodos figura la depreciación lineal, saldo decreciente y la depreciación proporcional a la utilización. El método de depreciación de línea recta da lugar a un valor constante anual, se calcula dividiendo el valor total del activo fijo para el número de años de la vida útil, este método es el que acepta el organismo de control del Ecuador, a continuación detallamos el tiempo mínimo aceptado por el servicio de rentas internas (SRI), pudiendo estos ser superiores según criterio de la administración de la empresa:

- 3 Años para equipo electrónico y computación
- 5 Años para Vehículos
- 10 Años para muebles, enseres, equipo y maquinaria
- 20 Años para edificios

En este tema es importante mencionar que el Ecuador implementará las NIIF'S a partir del 2011 para las sociedades y en el 2012 a todos los sectores de la economía. Las normas sostienen que el método de depreciación aplicado a los activos fijos debe ser examinado periódicamente, con el objetivo de reflejar el valor razonable de los activos fijos. Todos los cambios que se realicen para aplicar la norma deberán estar reflejados en notas explicativas.<sup>8</sup>

### 2.3.1 Pasivos corrientes y la deuda a corto plazo

Una vez estudiado el activo corriente y las necesidades operativas de fondos vamos a analizar el pasivo corriente o deuda a corto plazo, estas son las que están financiando las operaciones de la empresa. Cuando los activos circulantes operativos superan a los pasivos circulantes operativos nos encontraremos con necesidades operativas de fondos (positivos), caso contrario (negativos). Estas cuentas generalmente contienen las deudas por pagar a corto plazo porque son parte del giro del negocio y forman parte de la cadena de movimientos operacionales. Una de las principales características de este tipo de cuentas es que deben ser canceladas en períodos menores a un año.

Existe una similitud de conceptos entre los activos corrientes y pasivos corrientes puesto que el activo circulante principalmente gira en torno a las cuentas por cobrar, en consecuencia no debe sorprendernos que el pasivo circulante sean las cuentas por pagar o proveedores por la adquisición de inventarios. Además los gastos de las operaciones del negocio que no forman parte del costo de las mercaderías tales como: sueldos, impuestos, servicios básicos, etc.

Hay que mantener un adecuado nivel de capital de trabajo para que las necesidades operativas de fondos no sea negativo y no se pierda el control de la empresa en un momento dado, el capital de trabajo debe soportar el nivel de ventas de la compañía independientemente de su tamaño sea esta grande, mediana o pequeña, pero muchas

<sup>8</sup> <http://cifrs.iasb.org/cifrs/bnstandards/en/ias34.pdf>

veces la persona encargada del departamento financiero ignora la necesidad de una mayor cantidad de capital de trabajo a pesar que las ventas aumentan para conseguir mayores utilidades, este aumento en ventas estará ligado generalmente a que crezcan las cuentas por cobrar, a subir los niveles de inventario, para todo esto posiblemente se necesitará contratar nuevos empleados, todos estos cambios exigirán un incremento del capital de trabajo.

### **2.3.1.1 Proveedores**

Tanto la cuenta clientes y una buena parte de la cuenta proveedores tiene que ver con el volumen de las operaciones de la empresa, en las empresas comerciales la cuenta proveedores se genera por la compra de producto terminado. Generalmente en las pequeñas empresas del Azuay la mayoría de las cuentas son promesas de pago por las facturas emitidas en las que generalmente se incluye un pagaré a la orden de la empresa.

Las cuentas por pagar no cuentan con formalidades en los contratos, y en la mayoría de los casos tampoco cuenta con decisión del prestamista sino se lo hace a través de un vendedor. El crédito comercial se ve afectado por factores tales como: la naturaleza del producto, la situación financiera de la empresa o persona que vende, la situación económica financiera del comprador, y los términos de la venta en los que se considera los descuentos por pronto pago entre otros.

Además esta cuenta depende de la rotación que tenga el inventario (alta o baja), si tiene una alta rotación, es decir, si se venden rápidamente, se ofrece un plazo de crédito inferior puesto que los flujos de efectivo generados por sus ventas liquidan las deudas con mayor facilidad y en menor tiempo y viceversa. De otra forma, los plazos más largos para ciertas mercaderías pueden financiar mercaderías de otros segmentos.

Esta cuenta también depende de la modalidad del crédito (beneficios), la empresa debe equilibrar los costos y las ventas del crédito comercial con el propósito de establecer el monto del crédito. Una de las mejores ventajas que se encuentran en este tipo de créditos



son la disponibilidad de mercancías a corto plazo, a pesar de que tiene un límite no se requiere de negociaciones especiales.

La inmediata disponibilidad del crédito comercial, bajo la forma de cuentas por pagar, tiene un valor impresionante, sobre todo para la pequeña o débil empresa que tiene muchas dificultades de recurrir a otras fuentes de financiamiento, otra ventaja es la flexibilidad que brinda al momento del vencimiento del crédito, una desventaja que hay que tener presente es que tiene un costo y esto debe ser analizado antes de obtener este tipo de crédito ya que una vez que se acepta la empresa no tiene otra alternativa que aceptar las condiciones del crédito.

#### **2.3.1.2 Deuda y financiamiento a corto plazo y sus formas**

Independiente de las necesidades de efectivo, de mantener el equilibrio entre el activo con el capital y pasivo, y la necesidad de mantener un flujo operativo adecuado, el empresario pyme debe mantener excelentes relaciones con los organismos financieros de la localidad porque pueden beneficiarnos con un crédito en el momento preciso y adicionalmente prestan variedad de servicios al pequeño comerciante. Los beneficios obtenidos por los bancos son: cuentas corrientes, depósitos, certificación de cheques, cobro de cheques, transferencias, proporcionan monedas y billetes, otorgan créditos, operaciones de leasing, sirve como referencia comerciales y financieras entre otras.

Generalmente para realizar préstamos de tipo comercial el banco o las instituciones financieras del Estado requiere información, mostrando interés primario en los estados financieros, el desarrollo su compañía y el historial de ventas. Este es uno de los principales problemas que enfrenta el pequeño comerciante debido a que este se interesa en entregar esta información únicamente por cumplir con estos requerimientos. Cuando el pequeño empresario mantiene a las instituciones financieras al tanto del desarrollo del negocio y actualiza su información constantemente los trámites son más ágiles. Cabe mencionar que las instituciones financieras solicitan esta información para disminuir el riesgo evaluando la información obtenida y de esta manera califican a sus clientes.

Las instituciones financieras públicas o privadas son personas jurídicas con suficiente experiencia en materia de evolución de negocios, es importante mantener una relación cordial con los bancos ya que en el futuro podríamos obtener beneficios crediticios que estas instituciones nos pueden facilitar. Muchos de los problemas de los hombres de negocios están relacionados con las finanzas de la empresa, por lo tanto, si se espera tener éxito, necesitan predisposición para mantener los registros contables de una manera profesional con el objetivo de controlar, mejorar la administración financiera, determinar la estructura financiera de la empresa, mantener una posición fuerte y estable, controlar las finanzas de su compañía y no dejar que las operaciones en un momento lo controlen.

Para estudiar los préstamos comerciales los dividimos en dos categorías: Los préstamos sin garantías y los préstamos con garantías, las instituciones financieras generalmente no realizan préstamos sin garantías se los conoce como "auto liquidables" puesto que los activos que se adquieren con este tipo de préstamo se encargarán de generar el flujo de efectivo para liquidar en un período inferior a un año. Los préstamos sin garantía tienen una característica se puede extender bajo una línea de crédito con convenio renovable o sobre la base de operación por operación, el prestatario firma un pagaré en el que se indica fecha de vencimiento, el importe del pago y la tasa de interés a pagar.

**Línea de crédito.** es el importe máximo que el banco permitirá usar a su cliente en un momento determinado, generalmente son renovables cada año, el prestamista revisa y audita el comportamiento y desempeño del prestatario. La línea de crédito tiene su desventaja, no constituye un compromiso legal por parte del banco de otorgar el crédito, por tanto cualquier desequilibrio que sufra el prestatario en materia de liquidez o solvencia el banco esta en todo su derecho de restringir dicha línea y no otorgar el crédito.

En nuestro país todas las instituciones financieras realizan préstamos solo con garantía colateral con la finalidad de disminuir el riesgo, adicionalmente realizan un examen

minucioso de la situación financiera, califican el crédito de la compañía basándose además en el flujo de efectivo de la empresa que se espera sea suficiente para hacer frente a la deuda. Este tipo de préstamo es el más común en nuestro país, la situación económica y política que vive el Ecuador ha hecho de los mercados financieros entes que cuiden y analicen el beneficio y riesgo de sus clientes, en un sinnúmero de ocasiones esto ha frenando proyectos nuevos o de expansión de negocios pequeños en nuestro país.

### **2.3.2 Pasivos largo plazo**

Son pasivos de larga duración los que tiene un periodo de tiempo mayor a un año, estos son los que financian el presupuesto de capital de las empresas. Un negocio por más pequeño que sea tiene que ejecutar un presupuesto de capital y proyectar sus requerimientos y necesidades de capital e inversión para cumplir con los grandes objetivos del negocio, una de las herramientas más conocidas son los flujos de caja proyectados, los mismos que servirá para analizar y estudiar la viabilidad del proyecto de inversión o de una expansión. Es aconsejable seguir el principio financiero, que, las necesidades de largo plazo se financien con fuentes de financiamiento de largo plazo.

#### **2.3.2.1 Préstamos accionistas**

Este tipo de préstamos es muy parecido al de las instituciones financieras pero sin necesidad de garantía, generalmente el dueño de la empresa cree en el proyecto que tiene en mente y está dispuesto a desembolsar el dinero a cambio de un rendimiento de su inversión a una tasa de interés y esperar beneficios futuros de su proyecto, este tipo de préstamos o créditos son bastante comunes en nuestra ciudad por la naturaleza de las compañías que como se indicó en el capítulo anterior se trata de negocios familiares. Este tipo de préstamos se colocan en la cuenta de obligaciones a largo plazo de las empresas y se realiza el cálculo de la provisión mensual del pago de intereses que se desembolsa al vencimiento de la obligación. Esta provisión sirve para cargarse al gasto por intereses que son deducibles del impuesto a la renta.

### 2.3.2.2 Deuda y financiamiento a largo plazo y sus formas

Es preciso a más de realizar el presupuesto de capital y de determinar las necesidades de inversión, encontrar el tipo de financiamiento que se va a obtener. Puede ser interno y/o externo dependiendo del lugar de acceso, las facilidades y las ventajas crediticias. Este tipo de créditos con frecuencia financian los activos de larga duración y se busca obtenerlos bajo el nombre de:

Financiamiento externo que se puede obtener de mercados financieros públicos o privados, de personas naturales o jurídicas, que cuenten con una capacidad de ahorro superior al de inversión y que estén dispuestos a ofrecer estos ahorros a cambio de un beneficio, esto queda plasmado en pedazos de papel que representan un activo financiero para su tenedor y un pasivo financiero para quién lo emite, esta deuda da lugar a una carga financiera (Intereses) los mismos que servirán como gasto deducible del impuesto a la renta, siempre que estén dentro de los márgenes autorizados por el Banco Central de Ecuador .

En esta parte del balance generalmente encontramos los préstamos bancarios mayores a un año que están garantizados con hipotecas, o garantías reales que se entregan a los prestamistas que otorgan el crédito, este tipo de financiamiento se caracteriza por tener una tasa de interés reajutable al mercado financiero.

Las acciones comunes y preferentes son muy difíciles de encontrar, en los pequeños negocios en la provincia del Azuay no se negocian, para este tipo de negociaciones es necesario que existan mercados financieros eficientes para asegurar un adecuado intercambio y un crecimiento en la economía. Otro motivo de mucha importancia es la cultura financiera y el entorno familiar de los negocios en la provincia.

**Financiamiento interno.** Las utilidades retenidas que debieron ser repartidas por los accionistas y que son reinvertidas con la finalidad de recibir un beneficio futuro pasan a formar parte de los pasivos de largo plazo o como aportes para futuras capitalizaciones.

En nuestra provincia y país este tipo de préstamos son los más comunes de encontrar en la mayoría de las pequeñas empresas.

**Otra forma de financiamiento externo.** Para el presupuesto de capital son los créditos de larga duración, pueden ser financiados con Leasing, el banco compra el activo para entregar a la empresa en forma de arriendo y el arrendatario paga un canon de arrendamiento fijo mensual que equivale a una parte del capital y una parte de intereses por el arrendamiento de dicho activo, existe un contrato con una tabla de amortización adjunta en donde se muestran las cuotas que el arrendador debe pagar por el uso del activo y en la última cuota el arrendado puede ceder la opción de compra del activo a cualesquier persona o a la empresa para que adquiera el bien.

Las cuotas son acumulativas al gasto, y deducibles del impuesto a la renta siempre que se apeguen a ley orgánica del régimen tributario interno, en donde impone algunas restricciones a las empresas para la realización de contratos de arrendamiento mercantil, para utilizarse estas cuotas como gastos deducibles, entre las más sobresalientes dice: Que si el activo a ser arrendado fue de una persona relacionada a la unidad económica esta cuota no podrán hacerse deducible del impuesto a la renta, que el valor del arrendamiento no puede ser inferior al valor equivalente al tiempo de depreciación lineal del activo.

#### **2.4 La rentabilidad financiera y el riesgo**

Analizando los dos principios básicos de las finanzas: la rentabilidad es directamente proporcional al riesgo e indirectamente proporcional a la liquidez; surge la necesidad de mantener un equilibrio entre las inversiones y la financiación a corto y largo plazo. Para esto es preciso estudiar el comportamiento de la empresa en: el tiempo, derivado de las transacciones que esta realiza en un entorno económico; asimismo, habrá de analizar los factores que intervienen favorables o desfavorables en la comercialización de bienes, las operaciones de día a día cuyos resultados positivos o negativos, incrementan o reducen la participación de los recursos propios y de terceros puestos a disposición de ésta,

modificaciones que han de reflejarse en su estructura financiera y por ende incidirán, en beneficio o en detrimento de la rentabilidad.

Se crea valor cuando los rendimientos que generen la empresa sean superiores a los que ofrecen los mercados financieros por el riesgo de la inversión, es importante que para crear un valor superior hay que aprovechar en el sector comercial de las ventajas competitivas y de mercado.

## **2.5 Análisis de las Finanzas de la Empresa**

En primera lugar debemos determinar la naturaleza del capital: propio o si se requiere de recursos financieros. En caso de requerir financiación debemos determinar: las fuentes, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. En segundo lugar debemos analizar la liquidez de la empresa elaborando proyecciones financieras.

Si se tiene previsto realizar inversiones de capital o activos fijos debemos realizar un estudio de la factibilidad para realizar la inversión.

### **2.5.1 Presupuestos**

Los presupuestos se convierten en una herramienta muy valiosa, y nos permiten reducir la incertidumbre, a pesar de que el futuro es incierto, la experiencia enseña, lo que probablemente sucederá en la vida de los negocios. Por medio de los presupuestos podemos averiguar la posible utilidad futura, de esta manera conduciremos al negocio hacia un objetivo real y posible y conservar austeridad en ciertos gastos y de antemano tener conciencia de los compromisos difíciles de cumplir.

Para su cálculo se suelen dividir en:

- Los presupuestos operativos son los relacionados con las operaciones del negocio, como: ventas (Ingresos), inventarios y compras (costo de ventas), los gastos de operación, para finalmente obtener el estado de pérdidas y ganancias.

- Los presupuestos financieros, el presupuesto de efectivo o flujo de caja, y el de balance general.
- Los presupuestos de capital o inversión

#### 2.5.1.1 Presupuestos de Efectivo

El flujo de caja sirve para presentar un detalle de las necesidades reales de efectivo, este efectivo puede provenir de préstamos de socios o préstamos financieros con el objetivo de mantener una caja final positiva, durante el desarrollo de la operación del negocio se examinan en detalle todos aquellos elementos que forman parte de este presupuesto es decir que representen un ingreso efectivo recibido, y los egresos efectivamente realizados.

Cada componente del flujo de caja puede estar desglosado en los respectivos presupuestos como tablas anexas, o dentro del flujo si se trata de una empresa pequeña.

- Presupuesto de Ventas o de ingresos, que está estrechamente ligado al presupuesto de cobranzas.
- Presupuesto de compras, que está estrechamente ligado con el presupuesto de inventarios y de costo de ventas.
- Presupuesto de gastos operacionales que es el detalle de cada uno de los gastos para el normal giro de la empresa.
- Inversiones o los desembolsos de capital que se convierten en una salida de efectivo

Los presupuestos se convierten en una herramienta muy valiosa, y nos permiten reducir la incertidumbre, a pesar de que el futuro es incierto, la experiencia enseña, lo que probablemente sucederá en la vida de los negocios. Por medio de los presupuestos podemos averiguar la posible utilidad futura, de esta manera conduciremos al negocio hacia un objetivo real y posible y conservar austeridad en ciertos gastos y de antemano tener conciencia de los compromisos difíciles de cumplir.

Para su cálculo se suelen dividir en:

- Los presupuestos operativos son los relacionados con las operaciones del negocio, como: ventas (Ingresos), inventarios y compras (costo de ventas), los gastos de operación, para finalmente obtener el estado de pérdidas y ganancias.
- Los presupuestos financieros, el presupuesto de efectivo o flujo de caja, y el de balance general.
- Los presupuestos de capital o inversión

#### **2.5.1.2 Pronosticar cuál es tu ganancia**

Generalmente los empresarios o dueños de pequeños negocios toman como punto de partida la utilidad que quieren ganar en función del capital invertido, en el caso de las empresas ya existentes parten del histórico que la empresa ha conseguido en los últimos años, para fijarse un nuevo objetivo que será proyectado ligando a sus presupuestos subsecuentes.

Las pequeñas empresas comerciales con el objetivo de pronosticar la ganancia deben presupuestar las ventas que se convertirán en los ingresos, a estos deducir el costo de venta de los productos vendidos y los gastos totales en los que incurre la empresa, dando como resultado la base a la que se deducirá el valor correspondiente al 15% de empleados y trabajadores, de esta manera obtenemos la base del impuesto a la renta para finalmente obtener la utilidad líquida a repartirse a los accionistas.

#### **2.5.1.3 Presupuestos de Venta**

El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, es el presupuesto que contiene la planificación de la empresa, por lo que es de mucha importancia realizar un buen pronóstico debido a que el resto de los presupuestos operativos giran en torno a este. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no



han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos, a continuación presentamos algunos de los pasos a seguir para elaborar un presupuesto.

**Preparar Pronósticos de Ventas.-** Determine un porcentaje de crecimiento en ventas en relación al año anterior, en función de: un histórico de las unidades vendidas en los últimos años, de la tendencia del sector, del posicionamiento del producto en el mercado, de la estacionalidad de los productos y otros factores de interés que sea necesarios en función del tipo de negocio en el que estemos trabajando, todo esto será considerado para fijarnos la meta para el próximo año.

Elaboramos un cuadro de ventas por unidades del ejercicio anterior, a este debemos multiplicar por el porcentaje determinado en el inciso anterior, de esta manera obtendremos el total de unidades que debemos vender en el año y por mes. Una vez que obtenemos las unidades debemos multiplicar por el precio al que debemos vender. Así obtendremos el total por mes en unidades monetarias que debemos vender.

$$PV = Q \times P.U.V$$

En donde: PV Presupuesto de Ventas  
Q Cantidad  
P.U.V Precio unitario de venta

Los precios también deben considerar ciertas fluctuaciones por la inflación, o tendencia del mercado. Si la pyme comercial tiene una gran cantidad de artículos para la venta puede realizar este presupuesto en unidades monetarias por mes y fijarse un objetivo también monetario. Este pasaría a ser el cupo que la empresa debe cumplir en ventas por mes, si la empresa cuenta con varios vendedores que han sido repartidos por áreas geográficas debemos asignarle un cupo de cumplimiento en ventas por vendedor, y poner un cupo en ventas total el mismo que debe ir ligado a las comisiones por ventas.

Se deberá hacer un seguimiento mensual a este presupuesto y en caso de identificar diferencias se deberán tomar las acciones correctivas que sean necesarias.

#### **2.5.1.4 Presupuestos de Cobranzas**

Este presupuesto se hace en función de las ventas que realizamos, debemos considerar las políticas de venta y crédito que tiene la empresa, el descuento por pronto pago y las retenciones fiscales que le efectúan. Es recomendable hacer una línea independiente por cada variable de las recuperaciones, que nos facilitará cuando realicemos el control de cumplimiento presupuestario. Por ejemplo las cobranzas de contado en una línea, las de crédito en otra línea, los descuentos por pronto pago en otra línea, los descuentos por retenciones que te realizan, y el dinero por IVA que se recibe y debemos liquidar y pagar al S.R.L

#### **2.5.1.5 Presupuestos de Compras**

Recuerda que la cantidad de inventario se puede estimar de acuerdo con la experiencia o bien basándose en el inventario que necesito en mi bodega para poder cumplir con mi presupuesto de ventas. Esto te indica la cantidad de inventario que debes adquirir para cumplir con las ventas de un artículo en condiciones óptimas. Así, el presupuesto de inventario o compras se obtiene entonces de multiplicar la cantidad de unidades que vas a comprar por el costo estimado por cada unidad.

En función al presupuesto de ventas que realizamos en el punto anterior debemos restarle el inventario existente, para realizar tu presupuesto de compras de la misma manera que realizamos el presupuesto de ventas, es decir procedemos a realizar el presupuesto de compras con algunas consideraciones adicionales sobre todo con el tiempo de entrega y la cantidad de inventario óptimo que desees mantener en tu bodega. Si la pyme comercial cuenta con muchos productos para la venta concentrémonos en los más importantes.

#### **2.5.1.6 El costo de ventas**

Debemos determinar el valor de adquisición de cada producto y agregarle los gastos medibles relacionados con la puesta de ese producto en la bodega de la pyme comercial. Una vez que determinamos el costo unitario procedemos a multiplicar el número de unidades que vendemos por mes por el costo de cada unidad para obtener el costo de ventas de los productos.

Cuando la pyme comercial cuenta con muchos productos y no es posible considerar los más importantes que generen el ingreso de la empresa, hay que determinar el margen histórico que se obtuvo en los ejercicios anteriores en función a las ventas, para proceder a considerar en nuestro presupuesto un margen similar al del histórico.

#### **2.5.1.7 Presupuestos de gastos**

Como último paso para tener listo un presupuesto de operación es presupuestar los gastos en los cuales se incurrirá para manejar la empresa, entre los cuales tenemos: los de venta y los gastos de administración. Algunos son muy fáciles de considerar, como los gastos relativamente fijos, es decir, sueldos, comisiones sobre ventas, luz, agua, seguros etc. estos generalmente se encuentran dentro de los gastos administrativos. Sin embargo, hay otros que son más difíciles de predecir, como el mantenimiento en vehículos, viáticos a vendedores, gasolina o diesel, fletes, que dependen de las ventas, pero todos estos deben ser tomados en cuenta a la hora de realizar el presupuesto.

Siempre partimos desde un histórico que es la mejor manera de apoyarnos a la hora de realizar un presupuesto, hacemos un listado de cada una de las cuentas de gasto que tenemos en el estado de pérdidas y ganancias por mes, para realizar el presupuesto siempre debemos considerar los factores como la inflación y el nivel de ventas.

Para hacer el presupuesto de sueldos y beneficios sociales debemos enlistarlos por departamentos, y en la parte superior poner las variables, sueldo básico, horas extras,

comisiones, otros beneficios, el aporte patronal, el décimo tercero sueldo, el décimo cuarto sueldo, los fondos de reserva y las vacaciones para de esta manera obtener el total que recibirá los empleado por sueldo y beneficios sociales, por cada mes presupuestado.

#### **2.5.1.8 Inversiones o préstamos**

Determinación de fuentes de financiamiento, servicios de la deuda y otros en relación a el presupuesto de flujo de efectivo y considerando las inversiones adicionales que se pretende realizar para el año en el cual se proyecta el flujo de efectivo. Considere el pago de las obligaciones que serán un desembolso y que nos restará liquidez o en caso contrario de que se requiera de de préstamos para el giro del negocio o para inversiones adicionales.

- ✓ ¿Cuáles otras fuentes de financiamiento tiene actualmente?
- ✓ ¿Qué política de dividendos tiene comprometida y/o llevará a cabo?

#### **2.5.2 Balance general**

Muestra el estado de las diversas cuentas de las pequeñas empresas comerciales, generalmente parte de un balance inicial y fluctúa a lo largo del periodo en estudio en función de los movimientos de cada una de sus cuentas, activo, pasivo y patrimonio.

#### **2.5.3 Estado de resultados**

Muestra a manera de proyección las utilidades que va a producir el negocio, si es una pyme comercial ya existente nos muestra las utilidades producidas por el negocio en un determinado período, en este estado financiero se muestra los ingresos causados frente al costo de ventas y los gastos causados para obtener la utilidad que servirá de base para el cálculo del 15% para utilidades de los empleados y trabajadores, y una vez deducido este beneficio para los empleados se convierte en la base para el cálculo del Impuesto a la Renta.

#### 2.5.4 Análisis financiero

Es necesario describir los tres estados financieros básicos: Balance general, estado de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de efectivo, lo primero que empezamos haciendo es un análisis de dimensiones de cada una de la cuentas del balance en relación al activo total el que nos servirá para hacer comparaciones con el histórico y con el presupuestado, Con el estado de pérdidas y ganancias hacemos un análisis de dimensiones con respecto al valor de los ingresos netos totales y finalmente el estado de flujo de efectivo el mismo que se puede analizar mediante dos métodos: directo o indirecto.

Para realizar el análisis de ratios es importante considerar aspectos como: los patrones del sector en donde se desenvuelve la empresa para realizar comparativos, el entorno económico político del país, las consideraciones sociales y ambientales, y los datos históricos de la empresa, solo así podemos emitir un juicio adecuado de la situación financiera de una empresa, puesto que un solo ratio aislado no dice nada. El análisis servirá para determinar los aspectos que muestren las fortalezas de la entidad, las mismas que deben ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas, mientras que si localizamos las debilidades estas deben servir para tomar acciones correctivas.

El análisis financiero es importante en la empresa ya que nos permiten vincular algunas variables de los estados financieros y determinar cómo evoluciona la empresa y si este crecimiento es congruente con la estrategia planteada.

Generalmente se parte de los estados financieros de la empresa y se considera del balance general el activo y del capital (Patrimonio neto), y del estado de pérdidas y ganancias las ventas y la utilidad, para relacionar estas variables de una u otra forma, pero se puede usar otras variables como el empresario esté dispuesto a utilizar o necesite analizar.

La relación (figura 2.2) estos 4 componentes nos permite realizar el desarrollo de un grupo de ratios o indicadores que nos permiten realizar adecuado un análisis de la situación financiero de la empresa.

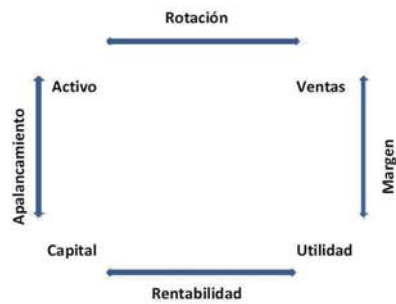


Figura 2.2

- ✓ Si relacionamos las ventas con la utilidad obtenemos un margen.
- ✓ Si relacionamos las ventas con activo hablamos de la rotación del activo determinando cuantas veces usamos un activo para generar el nivel de ventas.
- ✓ Si relacionamos la utilidad con el capital (Patrimonio neto) hablamos de la rentabilidad, esta rentabilidad puede ser analizada desde el punto de vista económico o financiero. Que nos permite determinar la evolución de la empresa cuanto de rentabilidad se ha obtenido con el activo de la empresa.
- ✓ Si relacionamos el activo con el capital (patrimonio neto) hablamos del apalancamiento.

Generalmente las empresas para su análisis consideran variables tales como:

#### 2.5.4.1 Liquidez

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo de una manera inmediata. Es decir, el dinero en efectivo que dispone, para cancelar las deudas. Este ratio formula la habilidad de la administración para convertir

en efectivo determinados activos corrientes y minimizando pérdidas con el objetivo de cubrir los pasivos corrientes de una manera inmediata. En este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente, y muestran la imagen y posición de la empresa..

Liquidez =  $\text{Activo circulante} / \text{Pasivo a corto plazo}$

Prueba ácida =  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventario}) / \text{pasivo corriente}$

Capital de trabajo =  $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$

#### 2.5.4.2 Rentabilidad

Muestra la capacidad de generación de resultados por parte de la empresa, su objetivo es apreciar la utilidad neta obtenida con las decisiones y políticas de la administración financiera de la empresa.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder seguir operando. Indicadores negativos en este ratio muestran retroceso o fracaso de una empresa, afecta toda su estructura y exige un mayor esfuerzo de los dueños y administradores para mantener el negocio, los más conocidos son:

Margen bruto sobre ventas =  $\text{Margen Bruto} / \text{Ventas}$

Beneficio sobre ventas =  $\text{Beneficio Neto} / \text{Ventas (ROS)}$

Rendimiento sobre patrimonio =  $\text{Beneficio neto} / \text{Recursos Propios (ROE)}$

#### 2.5.4.3 Administración de los Activos Corrientes

Miden la eficiencia y efectividad de la gestión de gerencia, en el manejo de sus necesidades operativas de fondos, formulan las consecuencias de las políticas implementadas y seguidas por la empresa, con respecto a la distribución de su inversión. Adicionalmente muestran la aproximación o rapidez con las que se mueve las cobranzas, el inventario de la empresa para convertirse en efectivo, el manejo de las ventas al

contado y crédito. La actividad implica una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Rotación de Inventario =  $(\text{Inventario} / \text{Ventas}) \times \text{días}$

Rotación cuentas cobrar =  $\text{Clientes} / (\text{Ventas Anuales} / 360)$

Plazo Promedio de Pago =  $\text{Cuentas por pagar} / (\text{compras anuales} / 360)$

#### **2.5.4.4 Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento**

Estos, nos muestran la cantidad de recursos ajenos que son obtenidos para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Permiten conocer la estructura de capital de la empresa en términos de la composición de los pasivos y su representación con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa, determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces de un alto o bajo porcentaje.

Apalancamiento =  $\text{Activo total} / \text{Capital}$

Endeudamiento =  $\text{Pasivos totales} / \text{Activos Totales}$

## **2.6 Inversiones**

### **2.6.1 Flujo de caja**

Cuando tenemos en mente realizar una inversión por más pequeña que esta sea debemos analizar desde el punto de vista de retorno de flujos, con la finalidad de proyectar los beneficios que obtendremos y tomar la mejor decisión de realizar o no realizar la inversión en función de una tasa de descuento.



En la matriz que se presenta a continuación se muestra la rotación del efectivo en todo el desarrollo del proyecto desde el momento cero, es decir la implementación y desarrollo mientras dure el proyecto y su operación. Está compuesto por:

- ✓ **Inversión** es el valor total de recursos financieros necesarios para el proyecto de negocio, comience su operación (momento cero) hasta que genere ingresos.
- ✓ **Capital de trabajo neto** Depende directamente del nivel de ventas, y constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal de un negocio durante el primer ciclo productivo conocido por Joseph Faus como las NOF.<sup>9</sup>
- ✓ **Ingresos** es la parte positiva de un flujo de caja, es el dinero recibido por el giro del negocio sus operaciones del día a día, o la reducción de costos que se considera una cantidad ahorrada.
- ✓ **Egresos** Son las salidas o egresos de efectivo necesaria para cubrir los costos y gastos de operación, o financieros que requiere un negocio, generalmente los autores subdividen en directos e indirectos y financieros.<sup>10</sup>
- ✓ **Otros Costos y gastos** debe de considera una cuota por imprevistos, para desembolsos por cualquier acontecimiento que genere una salida de dinero.
- ✓ **Utilidad Bruta** Es la diferencia calculada entre ingresos y egresos.
- ✓ **Impuestos** el principal impuesto a considerar es el impuesto sobre la renta, que hasta el momento en el Ecuador es el 25% sobre las utilidades generadas, que se debe pagar al gobierno por medio del SRI, si hay pérdida no se paga impuestos.
- ✓ **La depreciación** es la pérdida del valor de los activos por su uso u obsolescencia. Constituye un gasto no desembolsable de efectivo.
- ✓ **Valor de salvamento** que debe ser asignado a los activos del proyecto cuando este termine.

<sup>9</sup> Joseph Faus y Joseph tapies Finanzas Operativas, 2002 ed. 5ta. pp.21

<sup>10</sup> UDA finanzas estructurales Preparada por el profesor Bladimir Proaño Septiembre de 2006

**Matriz del Flujo de Caja**

<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Inversión Inicial:</b>					
<i>Activos Fijos</i>					
<i>Terrenos, Edificios e Instalaciones</i>					
<i>Maquinaria y Equipo</i>					
<i>Muebles, enseres y Otro Equipo</i>					
<i>Capital de Trabajo Neto (ICT)</i>					
<b>Ingresos</b>					
<i>Ventas Netas</i>					
<b>Egresos (costos)</b>					
<i>Costos Variables</i>					
<i>Costos Fijos</i>					
<b>Utilidad Operativa Antes de Depreciación</b>					
<i>Amortizaciones</i>					
<b>(U I) Utilidad Operativa Antes de intereses e Impuestos</b>					
<i>Intereses</i>					
<b>(U I) Utilidad Operativa Antes de Impuestos</b>					
<i>Impuestos</i>					
<b>Utilidad Neta Operativa</b>					
<i>(+) Amortización</i>					
<i>(-) Inversión en Activos de Capital</i>					
<i>(-) Incremento capital de trabajo(NOF)</i>					
<i>(+) valor de salvamento de Activos e Inversiones (neto)</i>					
<b>Flujo de Caja proyectado</b>	<b>-I0</b>	<b>CFt1</b>	<b>CFt2</b>	<b>CFt3</b>	<b>CFt4</b>

- ✓ Si se planea reemplazar un activo durante el período de evaluación, se considerará el ingreso por la venta del equipo antiguo (valor de rescate) y el egreso por la compra del nuevo equipo al momento del reemplazo. Si se vende al final de proyecto se debe sumar este valor al último período del flujo.
- ✓ Los precios y costos tendrá variaciones ocasionadas por la inflación o por el mercado que también debemos considerar.
- ✓ La disponibilidad y posibilidad de conseguir los recursos necesarios (Préstamos).

El flujo de fondos sirve para observar la evaluación financiera en una forma detallada, aquí podemos observar el impacto financiero de una inversión, se examinan en detalle todos aquellos elementos que representen. Generalmente el período de proyección considerado óptimo en los flujos anuales es de cinco años, una vez elaborado se plantean escenarios posibles que se pueden presentar con modificación en las variables propuestas para la inversión con aproximación a tres enfoques; optimista, normal y pesimista.

### 2.6.2 Análisis de factibilidad de un proyecto

Con estos índices analizaremos alternativas de evaluación de proyectos de inversión o de una empresa en marcha, con la finalidad de que nos revelen la factibilidad financiera de un proyecto de negocio basados en el ciclo del flujo de caja que es la primera herramienta de factibilidad para luego analizar la factibilidad por medio de los índices tales como: el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), la razón costos beneficio (IR) y el período de recuperación (PRI).

Antes de calcular los índices es necesario definir el valor presente de un valor o lo que es igual descontar un valor para traerlo a valor presente. Iniciemos recordando que el valor del dinero cambia en el tiempo, muchas personas reconocen esta tautología con relación al valor del dinero, es muy fácil entender que un dólar hoy es mejor que el mismo dólar en tiempo futuro, por lo tanto hay que buscar obtener los retornos más rápidos que los que se den en ciclos más largos (Riesgo).<sup>11</sup>

Un dólar hoy no vale lo mismo que un dólar dentro de diez años. Durante estos diez años este dólar se pudo haber invertido en un negocio y generar más dinero, o se pudo haber puesto en el banco y ganar intereses, etc.<sup>12</sup> explica el valor presente de un manera

<sup>11</sup> Lawrence J. Gitman, Fundamentos de administración financiera 1986 ed. Tercera, pp 408

<sup>12</sup> Gitman, L.J. Fundamentos de Inversión 2004 ed. Quinta, pp 99

bastante sencilla: ¿Si alguien que pide prestado dinero ofrece pagar dentro de un año el monto de US\$ 1,000 a una tasa de interés de 8 % anual cuánto dinero se le deberá entregar hoy? Para lograr responder a la pregunta se aplicará la siguiente fórmula que se le conoce como fórmula de descuento.

$$\text{Valor Presente} = \frac{\text{Valor Futuro}}{(1 + k)^t}$$

En donde:

*Valor futuro* = Lo que será entregado

*K* = Tasa de descuento o de ajuste

*t* = Número de períodos.

Entonces para obtener US\$ 1,000 en un año:

$$\text{Valor presente} = 1,000.00 / (1 + 0.08)^1$$

$$\text{Valor Presente} = 925,93 \text{ Dólares hoy día}$$

Es decir depositamos hoy US\$ 925,93 hoy en una cuenta pagada al 8% en un año se convertirá en US\$ 1,000.00 el resultado es un valor futuro. Para poder mantener el poder adquisitivo del dinero este valor debe ser ajustado en el tiempo y así sabremos cuánto vale hoy el dinero que se obtendrá mañana.

“El valor de un activo o Inversión está dado por la corriente de flujos que se espera generar en el futuro, traídos a una tasa de interés apropiada (Tasa de descuento)”<sup>13</sup>

$$\text{Valor} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + k)^t}$$

En donde:

*CF<sub>t</sub>* = Flujos de efectivo

*K* = Tasa de descuento

<sup>13</sup> UDA finanzas estructurales Preparada por el profesor Bladimir Proaño Septiembre de 2006

La tasa de descuento o de ajuste puede ser: el costo de oportunidad, la tasa de ahorro de un banco, una tasa deseada por el inversionista de lo que quiere que el proyecto rinda.

Ejemplo, de igual forma se puede pensar en un proyecto de negocio, ¿Si el proyecto de negocio ofrece generar flujos de caja netos (*CFt*) de US\$ 1,000.00 en 3 años se obtiene el valor de la inversión en el momento  $t = 0$

$$Valor = \frac{1,000}{(1+0.10)^1} + \frac{1,000}{(1+0.10)^2} + \frac{1,000}{(1+0.10)^3}$$

$$Valor = 2.138,66$$

### 2.6.2.1 Razón costo beneficio (*IR*)

“Es la relación entre valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial”<sup>14</sup>

$$IR = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} / GI$$

Donde:

*CFt* = Flujos de efectivo

*K* = Tasa de descuento

*t* = Número de períodos

*GI* = Gasto Inicial

Si la relación costo-beneficio es menor a uno, entonces se tendría un caso en el que el valor presente de los beneficios es menor al valor presente de los costos, esto significa que no se está recuperando la inversión, en este caso sería mejor poner el dinero en el banco que invertirlo en el proyecto (riesgo), a sabiendas que la tasa de descuento que fue utilizada es la que el banco está dispuesto a pagar. Cuando la razón del costo-beneficio es utilizado para evaluar proyectos el criterio formal de decisión es aceptar todos los proyectos con una razón de uno o mayor. Nótese que el valor de la razón costo-beneficio

<sup>14</sup> Vane Horne, Fundamentos de administración financiera 2002 ed. Undécima, pp 340

varía dependiendo del valor de la tasa de descuento escogida. Entre mayor sea la tasa, más pequeña será la razón costo-beneficio.

### 2.6.2.2 Valor actual neto (VAN)

“El método de valor actual compara el valor actual de las entradas de efectivo con el valor de costo inicial, erogado en efectivo, de un proyecto de desembolso de capital; la diferencia monetaria entre estas dos cantidades de valor actual se llama valor actual neto, en el flujo es el valor presente de los flujos de entradas, menos los flujos de salidas, se descuentan a su valor actual usando una tasa, mínima, de rendimiento en el momento de generación”.<sup>15</sup> La ecuación se representa

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

$I_0$  es la inversión inicial

$K$  es la tasa de descuento

$CF_t$  Son los flujos de caja esperados en el período t.

El autor sostiene que, el criterio formal de selección para el *VAN* es aceptar o poner en primera fila todos los proyectos con un *VAN* positivo. Un problema obvio de este modelo es que el criterio de selección no puede ser aplicada al menos que haya una estimación satisfactoria del costos de oportunidad. El *VAN* puede ser igual a cero, esto dice que el proyecto rinde justo lo que el inversionista quiere ni más, ni menos. Es así, que si se tomó la tasa de interés del banco como  $k$  (tasa de descuento) se interpreta como el equilibrio entre poner el dinero en el banco (bajo riesgo) o realizar el proyecto, y si  $k$  es el retorno de otro proyecto se interpreta como la indiferencia entre ambos proyectos. Por otro lado este índice puede ser afectado por el tiempo en el que ocurren los

<sup>15</sup> Glenn A. Welsch, Ulrich, Presupuestos planificación y control 2005 ed. Quinta pp. 297

beneficios es decir un proyecto con beneficios a corto plazo puede tener un *VAN* mayor que otro con beneficios mayores pero a largo plazo.

### 2.6.2.3 Tasa interna de retorno (*TIR*)

La *TIR* se define como “La tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto de inversión con la salida inicial del proyecto y sus costos”.<sup>16</sup>

$$VA \text{ (ingresos)} = VA \text{ (costos de inversión)}$$

O en forma equivalente, la tasa que hace que el *VAN* sea cero:

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t}$$

El criterio de aceptación con la *TIR* es que si esta tasa interna de retorno rebasa la tasa de rendimiento mínima esperada por el inversionista como la tasa aceptable, el proyecto es aprobado caso contrario es rechazado.

Desde el punto de vista técnico y matemático los dos índices *VAN* y *TIR* conducen a la misma decisión de rechazo o aceptación del proyecto

### 2.6.2.4 Relación entre los tres indicadores *VAN*, *TIR* e *IR*

La interrelación de los tres índices financieros es muy clara, la tasa interna de retorno es la tasa de descuento que iguala al *VAN* a cero y la razón costo-beneficio iguala a 1. Si se toma el costo de oportunidad como la tasa de descuento o de corte para cualquier proyecto, los tres índices financieros identificarán exactamente lo mismo para aceptación o rechazo de proyectos.

<sup>16</sup> Vane Horne, Fundamentos de administración financiera 2002 ed. Undécima, pp.335

#### 2.6.2.5 Tiempo de recuperación (*TR*)

Es el número de años desde el principio del proyecto que transcurre para que los beneficios netos devuelvan el costo de la inversión. El *TR* se calcula con la suma acumulada de los beneficios de los períodos hasta que ésta alcance la inversión inicial, un *TR* más pequeño indica que la inversión se recupera en menor tiempo y que pronto podrá estar nuevamente en manos de los accionistas para ser reinvertida en otros proyectos, un *TR* largo muestra que pasará un período largo de tiempo para que se pueda reinvertir nuevamente el dinero correspondiente a la inversión que se realizó.

#### 2.6.2.6 Sensibilidad y escenarios de un proyecto

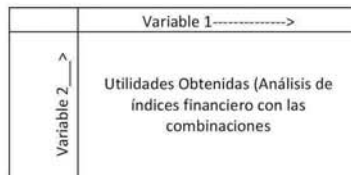
El flujo de caja es la mejor herramienta para analizar y aprobar o rechazar el proyecto, sin embargo, las variables de los que se compone son de suma importancia por lo que hay que realizar el análisis de sensibilidad que nos permite visualizar las posibles variaciones de los indicadores estudiados como consecuencia de cambios en las variables que componen el flujo.

Cada variación se realiza bajo ciertos argumentos determinados tales como: cantidad de ventas, precios, costos, etc. sin embargo, no hay garantía de que cuando se desarrolle el proyecto estas situaciones se mantengan, los precios pueden subir o bajar (inflación) al igual que los costos y las ventas puede no ser las esperadas, entre otras. La sensibilidad de un proyecto sirve para poder evaluarlo bajo diferentes circunstancias jugando con cada una de las variables que resulten ser las más inciertas.<sup>17</sup>

La sensibilidad de un proyecto también se puede medir (figura 2.3) a través de una matriz conocida como la matriz de sensibilidad en la que le dan diferentes valores a dos variables del flujo de caja, para obtener la utilidad o los indicadores financieros (*VAN* y *TIR*) que se tendría con las diferentes combinaciones, las dos utilizadas son aquellas más propensas al cambio o de las que se posee menor seguridad.

<sup>17</sup> UDA finanzas estructurales Preparada por el profesor Bladimir Proaño Septiembre de 2006





**Figura 2.3**

Como resultado de la matriz se obtendrán las utilidades que resulten de las combinaciones de la variable 1 y 2. Por ejemplo si la variable 1 es precio y la 2 es costos, entonces se obtendría como resultado los flujos de caja que se tendrían con diferentes precios y costos. La sensibilidad indica que al cambiar una variable en una dirección favorable o no favorable durante la marcha del proyecto, los flujos de retorno esperados varíen y la aceptabilidad o rechazo del proyecto se ponga en duda.

Los escenarios son distintas maneras de ver las cosas para saber que pasará si lo planeado cambia. Cada escenario son flujos de caja distintos en donde se varían los valores de los costos, las ventas, tasas de interés, o cualquier otra variable que resulten ser más susceptible al cambio. El uso de escenarios responde a preguntas como ¿Qué pasaría si los costos aumentaran en un 20%?, ¿Qué pasaría si se vende 25% menos de lo que tenía esperado?, ¿Qué pasaría si...? .....etc.

Se elaboran varios escenarios optimista, probable y pesimista para determinar el impacto del cambio en lo atractivo del proyecto, qué tanto puede cambiar una variable en una dirección menos favorable o no favorable antes de que el proyecto no llene el nivel mínimo de aceptabilidad, de acuerdo a los criterios mencionados en los índices financieros. Todos los proyectos deben ser sometidos a los análisis de sensibilidad, para ver sus variaciones y tendencias.

### 2.6.2.7 El Punto de Equilibrio

La investigación recorre de manera breve y sintética las características fundamentales de la aplicación de la técnica del punto de equilibrio, a pesar de que al encontrar el nivel de ventas óptimo se empieza a obtener beneficios, en el estudio del punto de equilibrio no considera lo eficiente las operaciones cotidianas que lleva a cabo una empresa. En efecto, determinar el punto de equilibrio no garantiza la eficiencia de las operaciones de una unidad económica; sólo proporciona el volumen de ventas netas necesarias para que en la operación no se gane ni se pierda.

El punto de equilibrio es la planeación financiera, que tiene por objetivo proyectar el nivel de ventas netas que necesita una empresa para cubrir sus costos variable y fijos donde no se obtiene utilidad ni pérdida, esto se puede observar en una economía con estabilidad de precios en la cual esto servirá para tomar decisiones y alcanzar objetivos.

La literatura establece tres variantes para la determinación del Punto de Equilibrio:

- ✓ **Método de la Ecuación**

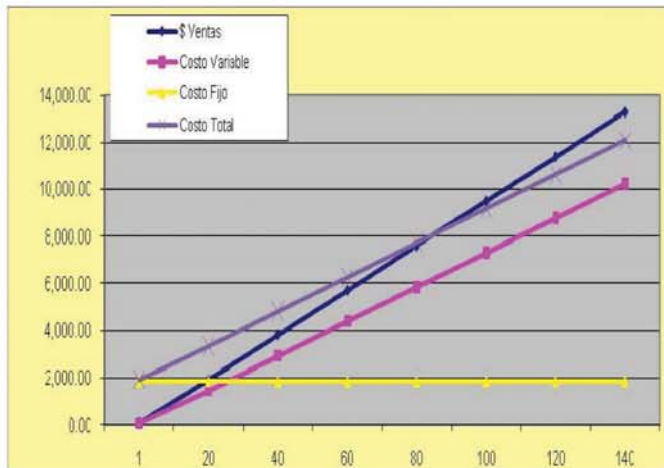
Ventas Netas – Costos Variables Totales – Costos Fijos Totales = Punto de Equilibrio

- ✓ **Método del Índice del Margen de Contribución, o denominado punto de equilibrio global o en valor.**

Esta forma de cálculo nace debido a que la mayoría de las empresas por más pequeñas que sean, ofertan una diversidad de productos, y por tanto, se formula el Punto de Equilibrio en términos de valor y no en unidades físicas. Para ello se requiere calcular el índice del Margen de Contribución, que es el cociente del Costo Variable Total entre las Ventas Netas. Este índice habría que actualizarlo con frecuencia, cada vez que ocurran cambios importantes en esos factores.

✓ **Método Gráfico**

A partir de un gráfico donde en el eje cartesiano, en el eje de las abscisas se representan las cantidades de unidades y en el eje de las ordenadas la contribución correspondientes a los costos fijo, costos totales y las ventas netas, se puede derivar el punto de equilibrio, a partir del punto donde se interceptan las ventas netas con los costos totales.



### **CAPITULO 3 “Guía metodológica para el análisis de la inversión y la financiación en las pymes comerciales”.**

#### **Introducción**

En este capítulo elaboramos una guía metodológica para el análisis de la inversión y la financiación en las pymes comerciales, y para dicho análisis empezamos abordando varios puntos de lo general a lo particular, considerando como tema de primer orden las variables macroeconómicas que se vinculan, dependiendo con el tipo de negocio en el que se incursiona o se quiere incursionar, para luego pasar a revisar los temas microeconómicos relacionadas con la empresa, que nos permitan conocer algunas variables del negocio o si se trata de un plan de negocio cuales serán los factores importantes que afectarán de forma positiva o negativa los objetivos generales y específicos que la empresa quiere alcanzar.

Una vez revisadas las consideraciones generales debemos apegarnos más a la realidad del mercado y el producto que comercializamos o vamos a comercializar, es así, que revisaremos los puntos más importantes del estudio de mercado, la situación y segregación del mercado, acorde con el producto o servicio a comercializar, y podemos examinar las variables de un análisis FODA, para formular diferentes estrategias como de precios, de promoción con la finalidad de alcanzar el mercado objetivo.

Luego de este breve análisis de mercado y producto consideramos necesario realizar el análisis financiero presentando la composición del presupuesto de efectivo y posteriormente dar los lineamientos para realizar los presupuestos que servirán de base para pronosticar la utilidad futura en función de las ventas, inventarios (compras) y finalmente presupuestar los gastos operativos del giro del negocio, se recomienda hacer un seguimiento mensual del cumplimiento del presupuesto, para determinar las diferencias y los motivos. Luego sugerimos se realice algunos reportes mensuales a los que debemos darles seguimientos con un pequeño detalle en los análisis que nos permitan mostrar la evolución de la empresa a lo largo del tiempo.

Esta guía para pymes comerciales, presenta un análisis de las inversiones de un negocio o ampliación, con la finalidad de hacer que el usuario considere la importancia de examinar con anterioridad los beneficios que podría dejar esa inversión, para ello se debe realizar la proyección de los flujos de retorno del efectivo que nos permitan realizar una evaluación de dicha inversión en el tiempo aplicando indicadores como planteamos en la teoría, tales como: índice de recuperación (IR), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), el análisis de sensibilidad con su matriz para finalmente detallar el monitoreo de la sensibilidad en el desarrollo del proyecto.

En relación al tema de financiamiento se detallan en las bases teóricas algunas de las principales formas de financiamiento que podemos encontrar en los pequeños negocios comerciales de la provincia del Azuay, lo principal es mantener un negocio bien llevado y mantener revisadas las principales cuentas de los balances, las ventas, un control de los gastos (Seguimiento al presupuesto) y mantener buenas relaciones con: Los proveedores, las instituciones financieras y los Socios que en la gran mayoría de las empresas son los que hacen grandes erogaciones de dinero para sus negocios. En cuanto a los proveedores que es una de las principales fuentes de financiamiento en los pequeños negocios comerciales el inversionista debe tener claro que hay un interés implícito que debe ser considerado y medido. En relación a las instituciones financieras a pesar de que la tasa de interés está regulada por el Banco Central ofrece buenas alternativas para los inversionistas.

### 3.1 Análisis económico

Siguiendo la figura 3.1 iniciamos realizando un análisis macroeconómico con las variables que son de interés para la empresa en el ámbito macroeconómico que se vincularán con el negocio en términos que podrían afectar de forma positiva o negativa los objetivos de las pequeñas empresas y luego en el aspecto microeconómico los aspectos que son determinantes en la empresa para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.



Figura 3.1

#### 3.1.1 Los Aspectos macroeconómicos

Trate de identificar las tendencias de ciertas variables que tengan que ver con los ingresos y los gastos de su empresa y que de una u otra forma afecten el crecimiento de su negocios tales como:

- ✓ Política económica del gobierno que pueden ser políticas de incentivo a las importaciones o exportaciones
- ✓ Préstamos del sector público y privado facilidades de adquirir préstamos con incentivos para mejorar el aparato productivo comercial etc.

- ✓ Tasas de Interés en nuestro país a pesar de estar reguladas por el Banco Central de Ecuador varían en función del tipo de crédito
- ✓ Precio de los servicios básicos que tan altos son estos para permitir obtener beneficios
- ✓ Inflación a pesar de que estamos en un país dolarizado puede afectar al crecimiento
- ✓ Remesas del exterior ayudan a mejorar la capacidad de compra de las personas

Estas variables y sus tendencias podemos encontrar en los organismos gubernamentales que se encargan de realizar análisis, tales como: Banco Central [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) estadísticas o en varios informes que se presentan en esta página web, o en algunas publicaciones de INEC en [www.inec.ec](http://www.inec.ec), o hay cámaras del ramo que nos pueden ofrecer algunas estadísticas que son de interés para las pymes.

### **3.1.2 Análisis Micro-económico**

Un negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente y llevadas a cabo para lograr un resultado definido. Para analizar el aspecto microeconómico de la empresa nos apegaremos a la teoría de la cadena de valor de Michael Porter,<sup>1</sup> la misma que se centra en los aspectos internos de la empresa. Está caracterizado por: Actividades primarias, actividades de apoyo, Margen.

#### **3.1.2.1 Actividades primarias**

Están estrechamente relacionados con la logística de entrada, (compras), operaciones, Logística de salida, marketing y ventas, cada uno de estos componentes será necesario realizar un presupuesto y durante la marcha realizar controles para determinar las diferencias y los motivos de las mismas para tratar de corregirlas en forma oportuna y evitar problemas en el futuro.

---

<sup>1</sup>Michael Porter Análisis de la cadena de valor Instituto de empresas

### 3.1.2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo de la empresa, están estrechamente relacionados con la infraestructura de la empresa, la gestión en recursos humanos los encargados de la administración y los empleados los mismos que deben conocer la visión del negocio para conseguir los objetivos propuestos.

### 3.1.2.3 Margen

El margen está estrechamente relacionado con el precio que los clientes están dispuestos a pagar, que supere el costo de las actividades de la empresa, es necesario considerar que las Decisiones deben ser tomadas por los involucrados hacia la misma dirección de los objetivos, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Los factores claves están estrechamente relacionados con las distintas actividades de los puntos anteriores y además con factores externos importantes del giro del negocio, por ejemplo el apoyo de parte de los proveedores, bancos, accionistas etc. Con el objetivo de disminuir las probabilidades de fracasar es muy importante mantener controlados cada uno de estos aspectos y quizá otros que consideremos necesarios en la marcha del negocio.

## 3.2 Análisis de la empresa

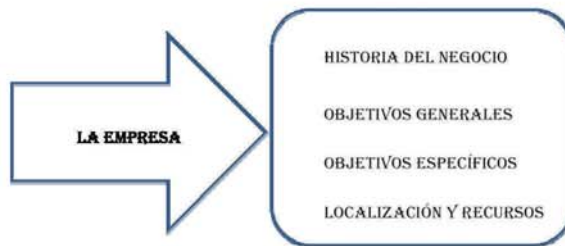


Figura 3.1



Es necesario que los clientes internos y externos conozcan la empresa desde su historia figura 3.1 y si es un plan de negocios las razones por la que quiere emprender este negocios, cuales son los objetivos generales y específicos, que se forjó y en donde está o se va a ubicar geográficamente para conseguir dichos objetivos a continuación realizamos un detalle de cada uno de ellos como una guía.

### **3.2.1 Historia del negocio**

Si se trata de un emprendimiento o un plan de negocio es importante resaltar la idea del proyecto, y las principales razones por las que este proyecto se pondrá en marcha. En caso de ser una empresa existente pueden existir personas a quienes les interesaría conocer sobre el proyecto inicial y los cambios más importantes durante la trayectoria y sus los principales logros.

### **3.2.2 Objetivos generales y forma de alcanzarlo**

Hay que considerar una visión a largo plazo de la empresa o del plan de negocio, será de utilidad vincular los logros a conseguir con las estrategias de la empresa, mismas que deberán estar relacionados con los clientes internos y externos, mostrando los esfuerzos que la empresa hace para desarrollar buenas relaciones como filosofía del negocio.

### **3.2.3 Objetivos específicos**

No solo es importante la consecución de los grandes logros sino también es importante fijarse objetivos específicos que nos permitirán verificar el desarrollo del negocio en función de los mismos, generalmente estos objetivos deben ir relacionados con variables de corto plazo como por ejemplo: cumplir con una cuota de ventas por mes relacionándolos con las utilidades o una posición dentro del mercado en el sector en donde se desarrolle el negocio. Seguidamente deberíamos identificar los posibles problemas en relación al negocio y las restricciones empresariales que limitan su

capacidad para cumplir con los objetivos. Los objetivos de un plan de negocio deben ser claros y medibles para la toma de decisiones y evitar que el proyecto se pierda. Un alcance que no esté claramente definido puede traducirse en un diseño de implementación que no satisfaga las necesidades empresariales o que utilice excesivos recursos.

### 3.2.4 Localización y recursos

Otro factor de importancia es describir el lugar geográfico en donde esta o estará funcionando su negocio, el tipo de instalaciones que dispone y si es propietario del inmueble, esto nos muestra las facilidades con las que cuenta el negocio es sus aspectos logísticos y servicios, que generalmente son aspectos de importancia que contribuyen con el éxito del negocio.

### 3.3 Análisis del producto



Figura 3.2

Seguidamente abordemos en la figura 3.2 la descripción del producto y sus características, que uso podemos darle a este producto, para pasar a describir aspectos que motivan a los clientes a comprar sus mercancías y si hay en mente nuevos proyectos que sirvan de complemento o nuevas inversiones es importante analizar todos estos aspectos que nos llevarán a encontrar la ventaja competitiva de nuestra mercadería frente a los de la competencia.

### **3.3.1 Descripción de los productos y/o servicios**

Es necesario considere detalles generales y específicos de los productos, si se trata de muchos productos debe concentrarse en los más importantes que vende o venderá precisando características especiales, además considere las fortalezas y debilidades de sus productos, recalque la aplicación y si sirve de complemento derivado de otro explíquelo, aspectos como:

- ✓ Para que sirven?
- ✓ Calidad
- ✓ Diseños, tamaños
- ✓ Precios
- ✓ Variedad

### **3.3.2 Preferencia de productos y servicios**

Explique razones importantes y objetivas, que hará que los clientes tengan preferencia por los productos que su empresa comercializa o comercializará, no olvide de recalcar los elementos especiales del producto o servicio, y de las ventajas que ofrece su empresa que marcarán la diferencia en el sector con la finalidad que los clientes prefieran sus productos utilice ciertas variables como:

- ✓ Servicio de entrega
- ✓ Facilidades de Pago

- ✓ Calidad en el servicio

### **3.3.3 Futuros productos y servicios**

Si su empresa es un plan de negocio mencione los productos que en el futuro la empresa tiene previsto incursionar luego de tener un posicionamiento en el mercado. En el caso de que su empresa este sobre la marcha es importante considerar los futuros productos y/o servicios en los que va a incursionar en los próximos años, si así fuera, describa brevemente lo que planea hacer, y porque está en sus planes esa nueva inversión.

### **3.3.4 Ventajas competitivas en la comercialización**

Describa los aspectos destacables de sus productos y de la comercialización de los productos y/o servicios que representa o que establece una diferencia, una ventaja competitiva frente a sus competidores. Ejemplo: personal especializado, menores costos, calidad o servicio etc.

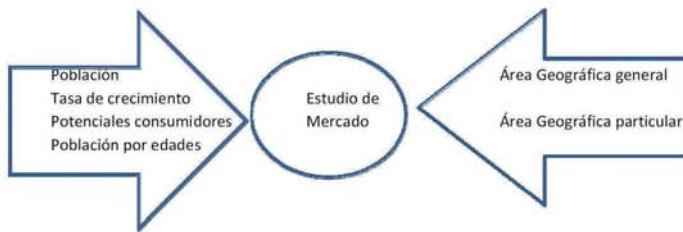
## **3.4 Estudio del sector**

Podemos encontrar en ciertos organismos gubernamentales como el INEN y cámaras del sector disponibles estudios en relación a las ventas, empleo, inversión que nos permitirá conocer el sector en el que participamos o participaremos.

### **3.4.1 Estudio de mercado**

Para determinar el mercado al que queremos llegar lo importante es considerar:

- ✓ La población objetivo
- ✓ El lugar sector geográfico general



**Figura 3.3**

Hay algunos métodos que se utilizan para la realización de un estudio de mercado, los más usados son: encuestas, observación, entrevistas, paneles de expertos, información estadística elaborada por la empresa o las cámaras del sector.

#### **3.4.2 Objetivo del estudio de mercado**

El objetivo principal del estudio de mercado es determinar en gran medida la necesidad que tienen los potenciales consumidores (Mercado objetivo) del producto y/o los servicios que se ofrecen a un mercado determinado y la cantidad que estos consumidores están dispuestos a comprar. Otras características del mercado que debemos identificar son las empresas competidoras, las condiciones de venta y entrega que se está utilizando para la comercialización, en el mercado del producto o servicio, la composición y formación del precio y por último la logística de entrega de la mercadería.

#### **3.4.3 Tamaño del sector**

De ser posible describa que está pasando y el pronóstico del futuro en el sector en el cual su empresa funciona o funcionará, consideremos variables tales como: las perspectivas y posibilidades de crecimiento, las tendencias económicas sociales y culturales, las barreras de entrada o salida del sector, el estado del sector en términos de productos, clientes, mercados, ventas totales del sector, el número de unidades vendidas,

la cantidad de empresas, el empleo total, el monto de exportaciones o importaciones, y no olvide que cualquier información adicional que le permita considerar la participación de la empresa sobre el total será beneficiosa.

#### **3.4.4 Principales segmentos de los productos y/o servicios**

Debemos realizar un detalle de las características de los productos o servicios, en relación a los que existen en el mercado. Un sector económico puede estar constituido por un determinado número de productos. Detalle los productos que integran la actividad, destacando el tamaño y las características por ejemplo, en la comercialización de repuestos para vehículos los segmentos en los que la empresa compite o competirá.

#### **3.4.5 Principales segmentos del mercado**

Su actividad puede dividirse en segmentos de mercado. ¿Quiénes participan en el sector en el cual usted vende sus productos o servicios? Divida su mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos. Por ejemplo, puede clasificar a esos grupos por su ubicación geográfica, el sexo, la edad, u otras variables que puedan ser significativas para la demanda de sus bienes o servicios. Es necesario tener previsto cuál es o va ser su participación en ese segmento del mercado, esto nos servirá para elaborar el plan de ventas al menos en volúmenes.

#### **3.4.6 Proceso y criterio de compras de los clientes**

Es importante saber cómo y por qué los clientes compran o comprarán los productos que usted vende o preferirán los de la competencia? Por ejemplo, el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que usted ofrece, que importancia tienen en la toma de decisiones de compra de sus clientes?. Explique resumidamente cómo los criterios del proceso de compra pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado o del producto.

### **3.4.7 Descripción de los participantes del sector**

Describa en términos generales los tipos de empresas que compiten en su sector, la diversidad de sus productos y líneas de servicios, ¿sabe cuántas hay y en dónde están ubicadas? o las más importantes de ¿qué tamaño son en ventas y cuanto tiempo están en el mercado?

### **3.4.8 Tendencias clave del sector**

Lo único que es constante en un negocio es el cambio. Hay que determinar las tendencias dominantes en el sector como son: crecimiento, estacionalidad, moda, cambios tecnológicos, regulaciones o condiciones económicas etc. Y especificar cuáles de estas tendencias probablemente afectará a su empresa en los próximos años.

## **3.5 Estrategia de comercialización**

Una vez analizado los productos y el sector debemos determinar una estrategia de comercialización hacia:

- ✓ Mercado Objetivo
- ✓ Competidores
- ✓ Visión del sector
- ✓ Analizar la posición competitiva

### **3.5.1 Mercado objetivo**

En la sección anterior, usted describió actividad del mercado en el que participa. ¿Cuáles son los segmentos de mercado a los que su empresa apuntará específicamente? Esta quizá es la parte más difícil para una empresa o un plan de negocios, generalmente no son suficientes los datos que podemos encontrar en las cámaras, o en centros de información estadístico por lo que es recomendable efectuar estudios más detallados, luego de hacer una segmentación por ubicación geográfica, edad, nivel socioeconómico,

nivel educativo, entre otros que le permitan ubicar en el mercado objetivo (En donde ubicar nuestros productos).

### **3.5.2 Descripción de los competidores principales**

Seguramente hay otras empresas que están compitiendo en el mismo mercado. Trate de enumerar a sus competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de su empresa en términos de: localización, tiempo en el mercado, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

### **3.5.3 Visión del sector**

Considere cuales son los productos que tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas. No olvide considerar si se trata de productos básicos de la canasta familiar, de productos necesarios o suntuarios y los posibles cambios en el precio que podrían modificar los patrones de la demanda. Por tal motivo, el propósito es considerar abordar también otros mercados y la determinar si existe posibilidad de poder incursionar en estos.

## **3.6 Análisis de la posición competitiva**

Se trata de comparar su negocio con el de sus competidores. Encontramos la manera de obtener ventaja competitiva sobre sus competidores y determinar de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva.

### **3.6.1 Estrategia de precios**

Hay que determinar y establecer los precios de sus productos o servicios, y elaborar una política de ventas, en lo posible hay que determinar como esta la competencia, generalmente las políticas de precio se hacen dependiendo del mercado objetivo al que



se quiere llegar, en las políticas de precio hay que determinar los descuentos por pronto pago, volúmenes, o financiación por su crédito.

### **3.6.2 Estrategia de distribución**

¿Cómo distribuirá sus productos y/o servicios a sus clientes?. ¿Dónde están ubicados sus clientes, y cómo llegará a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta?. Analizar los canales de distribución, los costos de transporte y seguro, los problemas de bodegaje y los métodos de despacho.

### **3.6.3 Estrategia de Promoción**

Tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Usted tiene que esforzarse por hacer conocer sus productos o servicios e informarles ¿cómo? y ¿dónde? pueden adquirirlos. Describa los mecanismos que utilizará para que los clientes y/o consumidores conozcan su producto. Destaque las actividades que usted emprenderá con ese objetivo; por ejemplo: inversión en publicidad, demostraciones comerciales, y cualquier otro medio de promoción que utiliza o utilizará para llegar a sus potenciales clientes. Generalmente se usa campañas de distinción de los productos nacionales frente a los importados, a través de medios de comunicación provinciales y nacionales.

### **3.7 Personal y gestión**

En una empresa, por más pequeña que esta sea, es necesario considerar ciertos departamentos internos, así sea manejado por una sola persona, con la finalidad de identificar las necesidades departamentales y elaborar manuales para desempeño, que facilitará el desenvolvimiento de los empleados o clientes internos. Generalmente las empresas parten de un organigrama figura 3.4 a pesar de que en la actualidad se prefiere los más plano posible debe existir ciertas jerarquías.

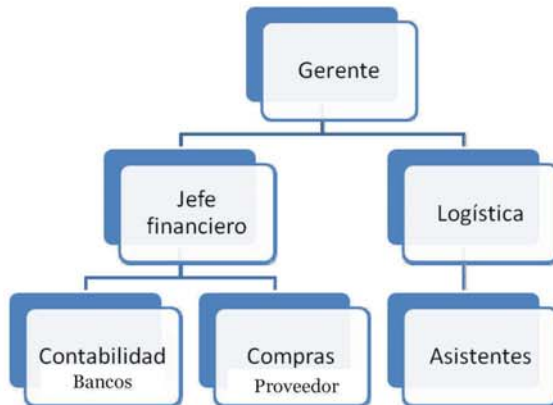


Figura 3.4

### 3.7.1 Estructura de su organización

Describa la organización de su empresa. Comente cuánto personal dispone habitualmente y cuánto proyecta tener en los próximos años. Existen algunas áreas diferenciadas dependiendo del tipo de empresa, habitualmente en las empresas pequeñas comerciales encontramos áreas tales como: comercialización, administración y financiero, compras y bodega.

### 3.7.2 Personal de gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión. Haga una lista con una breve descripción del cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso. Considere las fortalezas y debilidades del personal de gerencia y de otros, y de qué manera se propone tratar esas debilidades.

El Sr. / Sra. xxxx quién actualmente ocupa el cargo de xxxx, anteriormente ha trabajado en la empresa xxxx, por un período aproximado de xxxx años, ocupando el cargo de xxxx, cargo en el cual ha adquirido los conocimientos y destrezas en la misma área.

### 3.7.3 Personal

Explique, en caso de requerir personal, ¿cómo va a cubrir el o los cargos que no son de nivel gerencial en su empresa? Señale el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que usted está en condiciones de suministrar o si acudirá a la capacitación externa.

Estimamos que para la creación de un pyme comercial necesitaremos personal calificado para el manejo Gerencial, administrativo financiero, compras y del departamento comercial, estos cargos serán de vital importancia y facilitarán en gran medida la corrección de dificultades que se presenten para arrancar una unidad de negocio. Generalmente en los pequeños negocios hay una persona que se encarga de más de una área del negocio debido a tamaño tal como se indicó en el capítulo 1.

### 3.7.4 Análisis Legal y Administrativo

Los requisitos obligatorios varían en gran medida en función de la naturaleza de la actividad comercial, es importante estudiar y comprender todos los requisitos obligatorios que puedan afectar a la implementación de un negocio.

- ✓ Escritura de constitución (caso de empresas)
- ✓ Inscribirse en la cámara de comercio (No obligatorio)
- ✓ Ruc
- ✓ Pago de impuestos mensuales y anuales
- ✓ Patentes Municipales
- ✓ Autorización de los bomberos

### **3.7.5 Riesgos**

Debe considerar los posibles riesgos, generales relacionados con el país, para luego identificar los posibles riesgos del sector y del mercado que podrían frenar su crecimiento o desequilibrar en determinado momento los ingresos de la empresa.

### **3.8 Análisis de las Finanzas de la Empresa**

Acostúmbrese a elaborar grupos de informes que le permitan analizar la situación financiera de su empresa en periodos de tiempo para poder realizar comparativos entre estos informes, generalmente los más usados son: El balance general, estado de pérdidas y ganancias, el presupuesto de caja, el comparativo con el presupuesto y sus variaciones y ciertos índices (Anexo 3.1) que crea que son relevantes tales como la rentabilidad rotación de inventarios, de cuentas por cobrar y no olvide realizar una revisión del flujo para saber de sus necesidades de efectivo o de los pagos que debe realizar en caso de requerir financiación debemos determinar: las fuentes, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo.

#### **3.8.1 Presupuestos**

Los presupuestos se convierten en una herramienta muy valiosa figura 3.5, y nos permiten reducir la incertidumbre, a pesar de que el futuro es incierto, la experiencia enseña, lo que probablemente sucederá en la vida de los negocios. Por medio de los presupuestos podemos averiguar la posible utilidad futura, de esta manera conduciremos al negocio hacia un objetivo real y posible y conservar austeridad en ciertos gastos y de antemano tener conciencia de los compromisos difíciles de cumplir.

Para su cálculo se suelen dividir en:

- ✓ Los presupuestos operativos son los relacionados con las operaciones del negocio, como: ventas (Ingresos), inventarios y compras (costo de ventas), los gastos de operación, para finalmente obtener el estado de pérdidas y ganancias.

- ✓ Los presupuestos financieros, el presupuesto de efectivo o flujo de caja, y el de balance general.
- ✓ Los presupuestos de capital o inversión

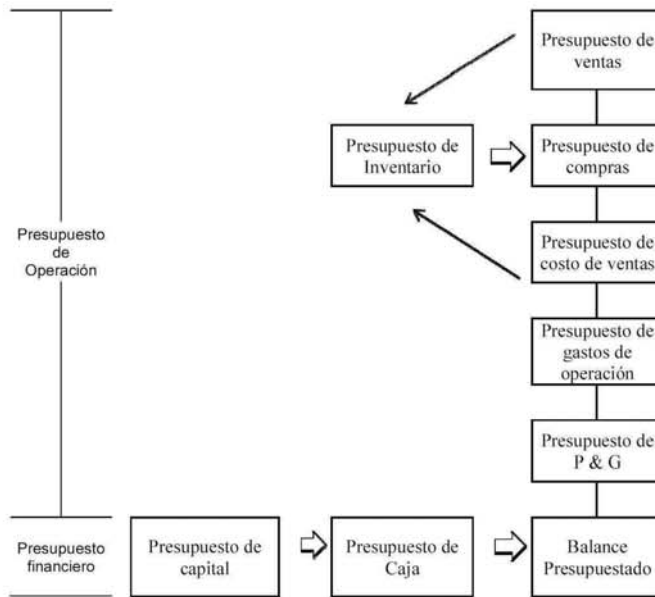


Figura 3.5

### 3.8.1.1 Presupuestos de Caja

El presupuesto de caja sirve para prever el detalle de las necesidades reales de efectivo, este efectivo puede financiarse vía préstamos de socios o préstamos financieros con el objetivo de mantener una caja final positiva (definida como neta), durante el desarrollo de la operación del negocio se examinan en detalle todos aquellos elementos que forman

parte de este presupuesto es decir que representen un ingreso efectivo recibido, y los egresos efectivamente realizados.

Cada componente del presupuesto de caja puede estar desglosado en los respectivos presupuestos como tablas anexas, o dentro del flujo si se trata de una empresa pequeña.

- ✓ Presupuesto de Ventas o de ingresos, que está estrechamente ligado al presupuesto de cobranzas.
- ✓ Presupuesto de compras, que está estrechamente ligado con el presupuesto de inventarios y de costo de ventas.
- ✓ Presupuesto de gastos operacionales que es el detalle de cada uno de los gastos para el normal giro de la empresa.
- ✓ Inversiones o los desembolsos de capital que se convierten en una salida de efectivo

#### **3.8.1.2 Pronosticar cuál es tu ganancia**

Generalmente los empresarios o dueños de pequeños negocios toman como punto de partida la utilidad que quieren ganar en función del capital invertido, en el caso de las empresas ya existentes parten del histórico que la empresa ha conseguido en los últimos años, para fijarse un nuevo objetivo, que será proyectado ligando a sus presupuestos subsecuentes.

Las pequeñas empresas comerciales deben partir por elaborar información financiera básica para la toma de decisiones con el objetivo de pronosticar la ganancia, en el caso de ser posible se debe presupuestar las ventas que se convertirán en los ingresos, a estos deducir el costo de venta de los productos vendidos y los gastos totales en los que incurre la empresa, dando como resultado la base a la que se deducirá el valor correspondiente al 15% de empleados y trabajadores, de esta manera obtenemos la base del impuesto a la renta para finalmente obtener la utilidad líquida a repartirse a los accionistas.

### 3.8.1.3 Presupuestos de Venta

El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, es importante realizar un buen pronóstico debido a que el resto de los presupuestos operativos giran en torno a este. Generalmente para su elaboración se consideran variables de tipo.

- ✓ **Internas**, para proyectar se considera el comportamiento de las ventas (histórico), ventas por vendedor, área geográfica, y la tendencia.
- ✓ **Externas** como se está presentando la tendencia del sector.

Con estas variables identificadas preparamos:

- ✓ **Preparar Pronósticos de Ventas.**

Elaboramos un cuadro de ventas por unidades del ejercicio anterior. A este debemos multiplicar por el porcentaje determinado en el inciso anterior, de esta manera obtendremos el total de unidades que debemos vender en el año y por mes. Una vez que obtenemos las unidades debemos multiplicar por el precio al que debemos vender. Así obtendremos el total por mes en unidades monetarias que debemos vender.

$$PV = Q \times P.U.V$$

En donde: PV Presupuesto de Ventas  
Q Cantidad  
P.U.V Precio unitario de venta

Los precios también deben considerar ciertas fluctuaciones por la inflación, o tendencia del mercado. Si la pyme comercial tiene una gran cantidad de artículos para la venta puede realizar este presupuesto en unidades monetarias por mes y fijarse un objetivo también monetario.

#### **3.8.1.4 Presupuestos de Cobranzas**

Este presupuesto se deriva del presupuesto de ventas que realizamos, debemos considerar las políticas de venta y crédito que tiene la empresa, el descuento por pronto pago y las retenciones fiscales que le efectúan. Es recomendable hacer una línea independiente por cada variable de las recuperaciones, que nos facilitará cuando realicemos el control de cumplimiento presupuestario. Por ejemplo las cobranzas de contado en una línea, las de crédito en otra línea, los descuentos por pronto pago en otra línea, los descuentos por retenciones que te realizan, y el dinero por IVA que se recibe y debemos liquidar y pagar al S.R.L

#### **3.8.1.5 Presupuestos de Compras**

Recuerda que la cantidad de inventario se puede estimar de acuerdo con, el histórico de la rotación del inventario, con la experiencia o bien basándose en el inventario que necesito en mi bodega para poder cumplir con mi presupuesto de ventas. Esto te indica la cantidad de inventario que debes adquirir para cumplir con las ventas de un artículo en condiciones óptimas. Así, el presupuesto de inventario o compras se obtiene entonces de multiplicar la cantidad de unidades que vas a comprar por el costo estimado por cada unidad.

En función al presupuesto de ventas que realizamos en el punto anterior debemos restarle el inventario existente, para realizar tu presupuesto de compras de la misma manera que realizamos el presupuesto de ventas, es decir procedemos a realizar el presupuesto de compras con algunas consideraciones adicionales sobre todo con el tiempo de entrega y la cantidad de inventario óptimo que desees mantener en tu bodega. Si la pyme comercial cuenta con muchos productos para la venta concentrémonos en los más importantes.



#### **3.8.1.6 El costo de ventas**

Generalmente este presupuesto se hace en función del margen histórico con el que la empresa está trabajando por ejemplo tenemos una utilidad del 25% promedio sobre ventas por tanto el costo de ventas representará el 75% de las ventas.

#### **3.8.1.7 Presupuestos de gastos**

Como último paso para tener listo un presupuesto de operación es presupuestar los gastos en los cuales se incurrirá para manejar la empresa, entre los cuales tenemos: los de venta y los gastos de administración. Algunos son muy fáciles de considerar, como los gastos relativamente fijos, es decir, sueldos, comisiones sobre ventas, luz, agua, seguros etc. estos generalmente se encuentran dentro de los gastos administrativos. Sin embargo, hay otros que son más difíciles de predecir, como el mantenimiento en vehículos, viáticos a vendedores, gasolina o diesel, fletes, que dependen de las ventas, pero todos estos deben ser tomados en cuenta a la hora de realizar el presupuesto.

Siempre partimos desde un histórico que es la mejor manera de apoyarnos a la hora de realizar un presupuesto, hacemos un listado de cada una de las cuentas de gasto que tenemos en el estado de pérdidas y ganancias por mes, para realizar el presupuesto siempre debemos considerar los factores como la inflación y el nivel de ventas.

Para hacer el presupuesto de sueldos y beneficios sociales debemos enlistarlos por departamentos, y en la parte superior poner las variables, sueldo básico, horas extras, comisiones, otros beneficios, el aporte patronal, el décimo tercero sueldo, el décimo cuarto sueldo, los fondos de reserva y las vacaciones para de esta manera obtener el total que recibirá los empleado por sueldo y beneficios sociales, por cada mes presupuestado.

### 3.8.1.8 Presupuesto de inversiones

Determinación de fuentes de financiamiento, servicios de la deuda y otros en relación a el presupuesto de flujo de efectivo y considerando las inversiones adicionales que se pretende realizar para el año en el cual se proyecta el flujo de efectivo. Considere el pago de las obligaciones que serán un desembolso y que nos restará liquidez o en caso contrario de que se requiera de préstamos para el giro del negocio o para inversión adicional.

- ✓ ¿Cuáles otras fuentes de financiamiento tiene actualmente?
- ✓ ¿Qué política de dividendos tiene comprometida y/o llevará a cabo?

### 3.8.2 Balance general

Muestra el estado de las diversas cuentas de las pequeñas empresas comerciales, generalmente parte de un balance inicial y fluctúa a lo largo del período en estudio en función de los movimientos de cada una de sus cuentas, activo, pasivo y patrimonio, por lo que es necesario dar seguimiento a este movimiento y obtener un saldo final de las cuentas de balance.

### 3.8.3 Estado de resultados

Muestra a manera de proyección las utilidades que va a producir el negocio, si es una pyme comercial ya existente nos muestra las utilidades producidas por el negocio en un determinado período, en este estado financiero se muestra los ingresos causados frente al costo de ventas y los gastos causados para obtener la utilidad que servirá de base para el cálculo del 15% para utilidades de los empleados y trabajadores, y una vez deducido este beneficio para los empleados se convierte en la base para el cálculo del Impuesto a la Renta.

### 3.8.4 Análisis financiero

Preparar la información (ver cuadro 3.1). Analizar las Ventas, Cuanto vende? El crecimiento en ventas y las repercusiones en las NOF. Clientes que tipo de clientes tiene? El comportamiento de los beneficios como y cuanto gana la empresa? Un breve análisis del ROE y ROS. En cuanto a los balances se debe revisar la concentración de las cuentas en el balance y su tendencia, céntrese solo en las grandes diferencias.

La situación económico de la empresa la analizamos en las cuentas de resultados, el problema financiero los determinamos en el balance y las operaciones están vinculadas a las NOF, y la estructura financiera está vinculada al FM, la evolución de las NOF y FM se ven afectadas por las operaciones de la empresa figura 3.6.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	BALANCE		
+ VENTAS	ACTIVOS LIQUIDOS	NOF	PASIVO CIRCULANTE
- COSTES VARIABLES	CLIENTES		
- GASTOS ADMIN. Y VENTAS	EXISTENCIAS	FONDO DE MANIOBRA	
BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)	IMPORTE VINCULADO		PASIVO FIJO
- INTERESES			
BAT (Beneficio Antes de Impuestos)			
- IMPUESTOS			
BDT (Beneficio Después de Impuestos)			

Figura 3.6

La relación de estos 4 componentes nos permite realizar el desarrollo de un grupo de ratios o indicadores que nos permiten realizar adecuado un análisis de la situación financiero de la empresa.

- ✓ Margen es la relación de las ventas con la utilidad.
- ✓ La rotación es la relación de un activo con las ventas para determinar cuántas veces usamos un activo para generar el nivel de ventas.
- ✓ Rentabilidad es la relación de la utilidad con el capital (Patrimonio neto) esta rentabilidad puede ser analizada desde el punto de vista económico o financiero.
- ✓ Apalancamiento es la relación del activo con el capital (patrimonio neto).

### 3.9 Inversiones

Cuando tenemos en mente realizar una inversión por más pequeña que esta sea debemos realizar una pequeña explicación del porque del proyecto y como beneficiará el nuevo proyecto a la empresa.

#### 3.9.1 Flujo de caja

Debemos presentar en un formato cada uno de las variables que nos permita obtener el flujo final de retorno como el presentado a continuación, mostrando:

- ✓ Inversión Inicial
- ✓ Ingresos de flujo de caja
- ✓ Egresos de efectivo
- ✓ Otros Costos y gastos
- ✓ Utilidad Bruta
- ✓ Impuestos
- ✓ La depreciación
- ✓ Saldo final o flujo de retorno
- ✓ Valor de salvamento

**Matriz del Flujo de Caja**

<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Inversión Inicial:</b>					
<i>Activos Fijos</i>					
<i>Terrenos, Edificios e Instalaciones</i>					
<i>Maquinaria y Equipo</i>					
<i>Muebles, enceres y Otro Equipo</i>					
<i>Capital de Trabajo Neto (ICT)</i>					
<b>Ingresos</b>					
<i>Ventas Netas</i>					
<b>Egresos (costos)</b>					
<i>Costos Variables</i>					
<i>Costos Fijos</i>					
<b>Utilidad Operativa Antes de Depreciación</b>					
<i>Amortizaciones</i>					
<b>(U I I) Utilidad Operativa Antes de intereses e Impuestos</b>					
<i>Intereses</i>					
<b>(U I ) Utilidad Operativa Antes de Impuestos</b>					
<i>Impuestos</i>					
<b>Utilidad Neta Operativa</b>					
<i>(+) Amortización</i>					
<i>(-) Inversión en Activos de Capital</i>					
<i>(-) Incremento capital de trabajo(NOF)</i>					
<i>(+) valor de salvamento de Activos e Inversiones (neto)</i>					
<b>Flujo de Caja proyectado</b>	<b>-I0</b>	<b>CFt1</b>	<b>CFt2</b>	<b>CFt3</b>	<b>CFt4</b>

Generalmente el período de proyección considerado óptimo en los flujos anuales es de cinco años, una vez elaborado con las variables esperadas, lo ideal es plantearse algunos escenarios posibles, modificando las variables propuestas en los diferentes ámbitos.

**3.9.2 Análisis de factibilidad de un proyecto**

Luego de obtener los flujos de retorno del proyecto con esta información procedemos a realizar el cálculo de algunos índices financieros que nos den luces para determinar si el proyecto es viable o no.

### 3.9.2.1 Razón costo beneficio (IR)

“Es la relación entre valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial”<sup>2</sup>

$$IR = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} / GI$$

Donde:

$CF_t$  = Flujos de efectivo

$K$  = Tasa de descuento

$t$  = Número de períodos

$GI$  = Gasto Inicial

En teoría los autores proponen que Si la relación costo-beneficio es menor a uno, entonces se tendría un caso en el que el valor presente de los beneficios es menor al valor presente de los costos, esto significa que no se está recuperando la inversión, en este caso sería mejor poner el dinero en el banco que invertirlo en el proyecto (riesgo).

### 3.9.2.2 Valor actual neto (VAN)

La ecuación se representa

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

$I_0$  es la inversión inicial

$K$  es la tasa de descuento

$CF_t$  Son los flujos de caja esperados en el período t.

<sup>2</sup> Vane Horne, Fundamentos de administración financiera 2002 ed. Undécima, pp 340

El autor sostiene que, el criterio formal de selección para el *VAN* es aceptar o poner en primera fila todos los proyectos con un *VAN* positivo. El *VAN* puede ser igual a cero, esto dice que el proyecto rinde justo lo que el inversionista quiere ni más, ni menos.

### 3.9.2.3 Tasa interna de retorno (*TIR*)

La ecuación se representa:

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t}$$

El criterio de aceptación con la *TIR* es que si esta tasa interna de retorno rebasa la tasa de rendimiento mínima esperada por el inversionista como la tasa aceptable, el proyecto es aprobado caso contrario es rechazado.

### 3.9.2.4 Relación entre los tres indicadores *VAN*, *TIR* e *IR*

Debemos considerar lo que proponen muchos autores sobre interrelación de los tres índices financieros sobre estos indicadores a pesar de que los tres son interrelacionados.

### 3.9.2.5 Tiempo de recuperación (*TR*)

Es el número de años desde el principio del proyecto que transcurre para que los beneficios netos devuelvan el costo de la inversión.

### 3.9.2.6 Sensibilidad y escenarios de un proyecto

Es necesario plantearse algunas posible variantes en los componentes del flujo de caja de acuerdo a las posibles variaciones del mercado que nos permitan realizar un análisis a ciertos cambios inesperados. Como se dijo en la teoría los escenarios son distintas maneras de ver las cosas para saber que pasará si lo planeado cambia.

- ✓ Optimista
- ✓ Pesimista
- ✓ Probable

### 3.10 Financiamiento

En caso de requerir financiamiento, ¿cómo va a cubrir sus necesidades de financiamiento en su empresa?, a continuación podemos encontrar los tipos de financiamiento más conocidos:

- ✓ Financiamiento espontáneo relacionado con cuentas por cobrar y pasivo diferido
- ✓ Retención de utilidades relacionado con la reinversión, aporte a futuras capitalizaciones
- ✓ Financiamiento externo

Inicialmente debemos identificar las garantías y las buenas relaciones con las que cuenta, es decir con sus proveedores e instituciones financieras o clientes externos que le posibilitarán el financiamiento. De acuerdo a lo que mencionamos en el capítulo N°1 sobre el problema del financiamiento de las pymes, debemos entender las necesidades y requerimientos desde el punto de vista de prestamistas y prestatarios.<sup>3</sup>

#### 3.10.1 Financiamiento de deuda o capital

Los empresarios deben considerar que hay dos posibilidades para obtener financiamiento y esto depende del tipo de negocio, y en nuestro país y provincia se observa en gran medida el círculo familiar del los empresarios que se mantiene completamente cerrado:

---

<sup>3</sup> Justín G. Longenecker/Carlos W. Moore/ J. William Petty Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava, pp 238



- ✓ Deuda. que es la más usada y que generalmente se adquiere sin considerar el riesgo financiero (hay que pagar los intereses, sin considerar si hay o no utilidades), pero esto permite que la empresa y la toma de decisiones este en manos de los inversionistas iniciales, y de esta manera no compartir la rentabilidad con otros inversionistas.
- ✓ Capital. Esta no es muy común en la provincia del Azuay, especialmente porque con este tipo de inversiones se comparte el riesgo, y de esta manera debemos también compartir la utilidad, cediendo parte de los votos en la toma de decisiones. Por lo tanto la mayoría de los inversionistas lo que prefieren es invertir sus ahorros personales.

En el la figura 3.7 podemos ver una estructura de capital vs préstamos. Lo que nos permite observar que nuestra inversión propia es de gran importancia al momento de empezar con una idea de negocio.<sup>4</sup>

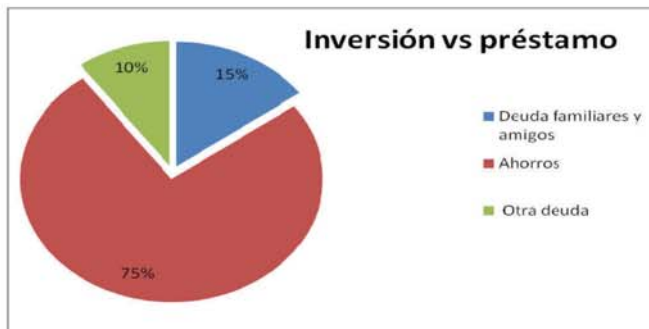


Figura 3.7

<sup>4</sup> Justín G. Longenecker/Carlos W. Moore/ J. William Petty Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava, pp 238

### 3.10.2 Fuentes de financiamiento

- ✓ Ahorros personales
- ✓ Amigos y parientes
- ✓ Otras fuentes de financiamiento, que son los proveedores, préstamos y arrendamiento de equipos, préstamos en base a los activos o bancarios, préstamos gubernamentales, préstamos de accionistas.

#### 3.10.2.1 Ahorros personales

Es la primera fuente de inversión, hay que contar con dinero y bienes personales a la hora de tener en mente un negocio, porque incluso para poder pedir dinero los prestamistas preguntarán ¿cuánto invirtió en su negocio?, el contar con una base de inversión para el negocio hace ver cuánto cree el empresario en su emprendimiento.<sup>5</sup>

#### 3.10.2.2 Amigos y familiares

Este tipo de préstamo, se obtiene de manera más rápida, generalmente se basan en las buenas relaciones personales que se tienen con amigos o familiares, estos giran en torno a una tasa de interés, que se pagan mensualmente o a la fecha del vencimiento.<sup>6</sup>

### 3.10.3 Otros Préstamos

#### 3.10.3.1 Crédito Comercial

Para las pequeñas empresas comerciales en la provincia del Azuay esta es una de las fuentes más importantes de financiamiento en el corto plazo si nos apegamos a la teoría propuesta por Van Horne en el mercado podemos encontrar estos dos tipos de créditos comerciales:

<sup>5</sup> Justin G. Longenecker/Carlos W. Moore/ J. William Petty Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava, pp 238

<sup>6</sup> Justin G. Longenecker/Carlos W. Moore/ J. William Petty Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava, pp 238

- ✓ Las cuentas abiertas que son las más comunes, en la que el proveedor envía la mercadería a su cliente y adjunta una factura en donde se especifica los términos de la venta
- ✓ Las cuentas documentadas ya sea por las letras de cambio o los pagares en donde el cliente se compromete a pagar en el futuro al proveedor, por la mercadería que recibe.

Estos tipos de créditos dependen en gran medida del tipo de negocio, cliente y de la confianza que el cliente se va ganando con el proveedor en las negociaciones. Los proveedores realizan una investigación crediticia en los buros de crédito y en función de recomendaciones de otras empresas comerciales otorgan el crédito, que generalmente es el valor más pequeño que se pueda dar.

Es importante que el cliente analice las políticas de venta en donde se especifican los términos de la venta y en donde podemos encontrar el descuento por pronto pago que ofrecen la mayoría de las empresas, si el cliente paga las facturas en los primeros días de entregada la mercadería se reconoce una descuento por pronto paga que podría convertirse en una tasa atractiva para los clientes. En el ejemplo que presentamos a continuación vemos que los términos de la venta son: 3/10/90, que equivale al 3% de descuento, si el cliente paga la factura en los 10 primeros días, caso contrario el cliente tiene para pagar en 90 días el monto total de la factura. Para que tenga una idea en esta guía metodológica vamos a determinar el interés implícito de este crédito comercial usando una fórmula de Van Horne<sup>7</sup> para determinar el interés implícito en el crédito comercial.

$$\text{Costo aproximado anual de interés} = \frac{(\% \text{ de descuento})}{(100\% - \% \text{ de descuento})} \times \frac{(365/\text{periodo de descuento})}{1}$$

$$\text{Costo} = (3/97) \times (365/90) = 12,54 \%$$

<sup>7</sup>Van Horne Fundamentos de administración financiera, 2002 ed. Undécima, pp 290

Una de las ventajas de obtener este tipo de crédito es una forma permanente de crédito, que no se necesita negociar formalmente, es una forma más flexible de financiamiento, pero como mencionamos anteriormente es necesario determinar los términos del costo implícito de intereses en los crédito en muchos casos será mucho mejor obtener un crédito de otro tipo, y ganarse el descuento por pronto pago, ya que por el nivel de competencia que existe hoy en el mercado es muy difícil transmitir este costo a los clientes finales y más bien se ha tenido que tomar las pequeñas empresas comerciales disminuyendo su rentabilidad.

### **3.10.3.2 Arrendamiento**

El arrendamiento mercantil generalmente se realiza con equipos, maquinaria y con bienes inmuebles. Es una manera de conservar la liquidez, mantener las líneas de crédito para otros propósitos, y cuidar de alguna manera el deterioro de los equipos. Pero hay que analizar la tasa implícita de interés y verificar si es conveniente o no al momento de adquirir este tipo de préstamo. En el Ecuador el arrendamiento mercantil está estipulado en Ley de régimen tributario para considerar gasto deducible del impuesto a la renta siempre y cuando los tiempos de arrendamiento acordados en el contrato sean paralelos con la depreciación en línea recta de los activos en mención.<sup>8</sup>

### **3.10.3.3 Préstamo con base en los activos**

Este se basa en líneas de crédito que requieren ser garantizados con activos, es importante conocer cómo se puede obtener estas líneas de crédito, generalmente se usan las cuentas por cobrar (venta de cartera, papeles comerciales) y los inventarios de las empresas. Este tipo de préstamos no son muy comunes ni conocidos pero es importante considerar que las instituciones financieras ofrecen estas de líneas de préstamo, debemos negociar los términos, la tasa de interés y analizarlos al momento de tomarlo.

---

<sup>8</sup> Justín G. Longenecker/Carlos W. Moore/ J. William Petty Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava, pp 239

#### **3.10.3.4 Préstamos bancarios**

Las instituciones financieras utilizan tasas de interés referenciales que son proporcionadas por el Banco Central del Ecuador, y tienen varias alternativas de crédito que ofrecen a sus clientes ya sea a corto o largo plazo, por ello es de gran importancia mantener buenas relaciones con las instituciones financieras. Para los emprendimientos o negocios en marcha debemos contar con las herramientas necesarias para poder acudir a ellos, es indispensable seleccionar un banco que le ofrezca un buen servicio y la posibilidad de obtener una línea de crédito que respalde sus necesidades futuras de liquidez, pueda garantizar préstamos a corto o largo plazo y obtener cartas de crédito que respalden las compras de inventario.<sup>9</sup>

#### **3.10.3.5 Otros Créditos**

Generalmente en esta cuenta encontramos los créditos recibidos de los accionistas, los mismos que ofrecen dinero a cambio de obtener un rendimiento financiero, es recomendable revisar que la tasa de interés no supere las tasas referenciales del Banco Central para considerarse como gasto deducible para el cálculo del impuesto a la renta, adicionalmente esta tasa de interés debe ser inferior a la que se podría conseguir en una institución financiera, de tal forma que esta decisión sea atractiva para la empresa. Otra de mantener liquidez en la empresa es retener las utilidades y no repartirlas con la y de esta manera fortalecer financieramente a la empresa.

#### **3.10.3.6 Préstamos Gubernamentales**

Hay préstamos que ofrecen algunas instituciones financieras gubernamentales con la finalidad de apoyar ciertos proyectos de inversión de las pequeñas y medianas empresas. Esta guía metodológica presenta un resumen en el anexo 1.1 del Capítulo No. 1 con la finalidad de dar un apoyo a los inversionistas en el tema del financiamiento.

---

<sup>9</sup> Justín G. Longenecker/Carlos W. Moore/ J. William Petty Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava, pp 241

#### **CAPITULO 4: Caso de Estudio "ILLP S.A"**

##### **Introducción**

En este capítulo empezaremos describiendo los aspectos macroeconómicos y microeconómicos vinculados directamente con la empresa y que afectan de manera positiva o negativa al crecimiento de ILLP S.A, para luego describir la historia de la ILLP S. A dedicado a la importación y comercialización de neumáticos para todo tipo de vehículos a nivel nacional por medio de distribuidores hacia el consumidor final, exponemos la visión de la empresa y sus objetivos generales y particulares con la finalidad de lograr sus metas propuestas a corto y largo plazo. Una de sus fortalezas para mejorar la logística de distribución es contar con una bodega máster en la ciudad de Guayaquil, una bodega de distribución en las ciudades de Cuenca y Quito, en muchas ocasiones ha replanteado su la logística desde las notas de pedido puestas a los proveedores hasta la entrega de los productos en las bodegas de los clientes, con la finalidad de mejorar el servicio a los clientes.

ILLP S. A considera como un futuro producto la importación de aros, con la finalidad de hacer crecer su línea de negocios, además que serviría para fomentar la comercialización del modelo de llantas de cámara baja, que a pesar de tener una variedad de diseños y modelos ha encontrado ciertas dificultades en el mercado para poder vender, especialmente por el mal estado de las carreteras de nuestro país. Con la finalidad de considerar la rentabilidad que esperada ILLP S.A de este proyecto, realizamos el presupuesto de efectivo para analizar el retorno de la inversión con las variables del VAN y el TIR, adicionalmente hacemos una propuesta de variaciones en algunos de los parámetros para ver los diferentes panoramas que se podrían presentar, para finalmente hacer la decisión de aceptar la inversión en mente.

Seguido analizamos el sector y el mercado en el que participa ILLP S. A. y el entorno económico financiero de sus operaciones en los últimos cinco años, determinando entre otras cosas las necesidades operativas de fondos (NOF) y el fondo de maniobra de la

Capítulo 4 Caso de Estudio "Importadora de de ILLP S. A"

empresa a demás presentamos el presupuesto de efectivo para el año 2010, y adjuntamos todos los cuadros anexos como caso ilustrativo para las pymes comerciales del Azuay.

En relación al tema de financiamiento se detalla las principales formas de financiamiento con las que cuenta ILLP S. A para financiar sus operaciones, y especialmente para capital de trabajo, se ha validos de algunas fuentes de financiamiento como: Proveedores, Instituciones financiera y otros préstamos, una da las prioridades de la empresa es mantener toda la información contable, económica financiera para ofrecer a cada uno de sus los clientes en el momento de que se requiera.

#### **4.1 Análisis Económico**

##### **4.1.1 Los Aspectos Macroeconómicos**

Al estudiar las a los agregados económicos del país y ILLP S. A encontramos relación con algunas variables unas a favor otras en contra que han afectado directamente el crecimiento y desarrollo de la empresa entre ellas encontramos:

- ✓ Altas tasas de interés de los préstamos privados.
- ✓ La crisis mundial y la disminución de las remesas de los emigrantes
- ✓ El crecimiento en las importaciones de llantas Chinas
- ✓ Las barreras arancelarias (salvaguarda 0.80 centavos el kilo en llantas)
- ✓ Las barreras no arancelarias impuestas por el gobierno (Cupos)

Estas dos últimas fueron implementados por el gobierno con la finalidad de proteger la balanza de pagos y la industria nacional, estos aspectos han frenado de una u otra manera el crecimiento de ILLP S.A en el año 2009, más sin embargo el sector de automotores ha crecido en los últimos cinco años en un 45.66%, motivo por el cual la empresa tiene muy buenas perspectivas de crecimiento.

##### **4.1.2 Análisis Micro-económico**

ILLP S.A apegado a la propuesta de la cadena de valor considera de interés los aspectos microeconómicos relacionados con la empresa tales como:

###### **4.1.2.1 Actividades primarias**

ILLP S. A en cuanto a la logística de entrada desde los pedidos está manejado directamente la gerencia, en cuanto a marketing la empresa tiene una debilidad en este aspecto y está trabajando sobre este tema, en cuanto a las ventas están controladas por un comité y cuenta por procedimientos de crédito, cobranzas y descuentos por pronto pago las compras y las ventas se manejan en función de función de presupuestos y



analiza las desviaciones mensuales con la finalidad de alcanzar algunos de sus objetivos. La canalización de la logística de entrada y salida de los neumáticos es muy importante para ILLP S. A para minimizar el tiempo de respuesta como parte de un buen servicio que se ofrece a los clientes.

#### **4.1.2.2 Actividades de apoyo**

ILLP S. A cuenta con la infraestructura que apunta hacia un mismo norte y con la finalidad de lograr un servicio de calidad hacia los clientes internos y externos. La gestión en recursos humanos está inclinada hacia la satisfacción de todos sus empleados, con la finalidad de conseguir el compromiso de la visión del negocio y encontrar en ellos el apoyo en la consecución de los objetivos.

#### **4.1.2.3 Margen**

El margen de ILLP S. A es atractivo y a permitido cubrir con todos los costos y gastos necesarios para operar en estos cinco años. Las decisiones son tomadas desde el directorio de la compañía por medio de su gerente propietaria de una manera estratégica hacia la misma dirección de los objetivos, que permitido satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Los factores claves de ILLP S. A es tener buenas relaciones con los clientes, proveedores, bancos, accionistas.

ILLP S. A cuenta con un directorio en el que se encuentran tres directores principales entre ellos está el presidente ejecutivo de la empresa que cuenta con una formación académica de cuarto nivel, Este directorio se reúne no menos de una vez por trimestre en el que se presentan informes sobre el desarrollo y la marcha de la empresa, en el que se toman las decisiones de gran envergadura. La Gerencia General está a cargo del accionista mayoritario y cuenta una buena formación académica y sobre todo cuenta con los conocimientos y 12 años de experiencia en el mercado de llantas, la administración está a cargo de una persona con amplia experiencia en el campo administrativo financiero, la empresa cuenta con alrededor de 30 empleados los mismos han sido

contratados por su experiencia y buena voluntad de trabajar, sumado a la motivación que han encontrado en ILLP S. A han hecho que la empresa tenga en la actualidad el posicionamiento de número uno de llantas importadas en el Ecuador.

#### **4.2 Análisis de la Empresa**

- ✓ Historia del Negocio
- ✓ Objetivos Generales
- ✓ Objetivos Específicos
- ✓ Localización y recursos

##### **4.2.1 Historia del negocio**

ILLP S.A. fue creada en el año 2005 con la finalidad de darle marco jurídico adecuado a la labor conjunta de Importadora Uno S.A. e Importadora dos S.A, que venían trabajando desde hace más de 7 años en el mercado de los neumáticos importados. Fue creada para satisfacer las necesidades de comercialización de estos dos accionistas, de los neumáticos para auto y camioneta en la marca XX, hacia sub distribuidores de todo el país, los mismos que se encargarán de la comercialización del 100% de los productos que importa la empresa.

Para el año del año 2007, la empresa adquiere la distribución de un nuevo producto Neumáticos para camión en la misma marca XX, con la diferencia del producto anterior que comercializará directamente hacia sub distribuidores a nivel nacional. Durante los primeros años hemos ido creciendo a medida que se difundieron las bondades de de la marca, hemos crecido cumplimiento con responsabilidad con los compromisos asumidos, con nuestros clientes internos, externos y el estado.

A fines del año 2009 ILLP S.A adquiere la comercialización de llantas para moto, cuadrón e industriales de esta manera puede servir a nuestros sub distribuidores la diversificación de neumáticos para todo tipo de vehículo en el mercado nacional

#### **4.2.2 Objetivos generales y formas de alcanzarlo**

El objetivo de ILLP S. A. es mejorar continuamente el precio, contar con la diversificación de diseños y medidas en los inventarios y la calidad en la eficiencia del servicio de entrega (logística), a fin de lograr un producto competitivo y permitir tener una relación ganar-ganar con nuestros distribuidores para expandir los negocios, evitar las ventas perdidas, mantener y mejorar los servicios a los clientes, esto nos permite no solo mejorar las buenas relaciones, sino afianzar la imagen y la marca en la comercialización de sus productos.

#### **4.2.3 Objetivos específicos**

Los objetivos de la empresa, considerando la situación político-económica que vive el Ecuador, y la crisis financiera mundial, se han cumpliendo desde su creación hasta la actualidad. Básicamente, hemos incrementado un 45.53% promedio acumulado anual en las ventas desde el año 2005 a la fecha, logrando penetración del la marca XX hacia todos nuestros clientes a nivel nacional, motivo por el cual en varias oportunidades nos ha llevado a replantear nuestro método de distribución y logística de entrega a fin de hacerlo más eficiente para todas las partes involucradas. Entendemos que, frente a la actual situación desde el año 2009 que vive el Ecuador en cuestión de productos importados y la política económica restrictiva de los mismos, se hace indispensable adoptar nuevas estrategias a fin de continuar logrando los objetivos fijados. Nuestro objetivo para los próximos tres años es incrementar las ventas en un 20% promedio anual, siempre que la política del gobierno no imponga cupos, que restringiría este gran objetivo.

#### **4.2.4 Localización y recursos**

La oficina principal de la empresa está situada desde sus inicios en el centro de la ciudad de Cuenca, desde el 2005, contamos con tres bodegas en las principales ciudades del Ecuador, Guayaquil, Quito y Cuenca para canalizar mejor la distribución, sin embargo,

sabemos que el mayor nivel de actividad está concentrado en Guayaquil, es así que, desde esta bodega se canalizan el 80% de nuestros productos hacia las diferentes ciudades del Ecuador motivo por el cual se bajan en esta bodega un gran número de contenedores importados.

### **4.3 Análisis del producto**

#### **4.3.1 Descripción de productos y servicios**

Los productos que ofrece "ILLP S.A" son neumáticos de calidad con variedad de diseños, para todo tipo de vehículo: Auto, camioneta, Camión, moto, Cuadrón e Industrial, en marca doble X, y que actualmente se puede adquirir en la gran mayoría de los negocios de ventas de neumáticos de la localidad.

Actualmente contamos con dos tipos de distribución:

- ✓ Llantas de Auto y Camioneta comercializan las empresas Importadora Uno, e Importadora dos, a nivel nacional, bajo una misma política de crédito y precios, hacia sub-distribuidores y clientes finales, todo esto está coordinado por nuestra empresa.
- ✓ Llantas Camión, moto, Cuadrón, rally e Industriales, comercializa directamente ILLP S. A. hacia sub distribuidores a nivel nacional.

#### **4.3.2 Preferencia de productos y servicios**

Los clientes prefieren nuestros productos por la respuesta en la garantía por defectos de fabricación, calidad, diseño y precio. Entrevistas realizadas entre nuestros distribuidores encontramos que estos son los aspectos más importantes, que señalan las razones de preferencia. Contamos con la distribución de una marca de neumáticos de excelente calidad, y debido a nuestro esmero en la reducción de costos, la selección de los servicios de importación, la selección en las compras de inventarios apegada a necesidades de las carretas ecuatorianas y los gustos y preferencias de los clientes, con una variedad de diseños, logramos un neumático, con un precio competitivo, que una

vez que prueba un cliente buscamos su fidelidad. Por otra parte, cuidamos el aspecto de distribución a fin de contestar de forma inmediata todo pedido o reclamo por ajustes, de tal modo, que poseemos una alta imagen de responsabilidad y seriedad en nuestros neumáticos.

El proceso logístico de comercialización de ILLP S.A. Este es un factor clave no sólo para obtener un servicio de buena calidad manejado por la misma empresa, sino también para disminuir los costos y con ello la eficiencia de la entrega justo a tiempo. Actualmente, los procesos están integrados, por lo que se requiere interconexión digital entre las bodegas y la oficina matriz, y la distribución se hace con vehículos propios de la empresa, los mismos que se organiza un día antes de la salida de la importación.

#### **4.3.3 Futuros Productos y servicios**

La comercialización de llantas, se está realizando de la mejor manera, y esperamos crecer en los próximos 5 años, un 20%, en ventas en relación al año anterior. Sin embargo, necesitamos de productos que incorporan otros gustos de neumáticos de forma más deportiva y decorativa por lo que se hace necesario, pensar en un proyecto de aros para ciertas medidas de llantas de cámara baja, y con ello sujetos a variaciones sobre todo por el tipo de carretera que tenemos en Ecuador. Precisamente, con los fines de lograr un gusto homogéneo resulta imprescindible avanzar con la incorporación de la nueva era que asegure un mercado estable.

El proyecto está en marcha el análisis que la empresa hace se presenta en los cuadros anexos donde detallamos los gastos Totales y parciales del proyecto (Anexo 4.1 y 4.2), luego vamos a encontrar el análisis del punto de equilibrio donde podemos visualizar que necesitamos vender no menos de 85 aros por mes para mantener el equilibrio, entre los ingresos y gastos (Anexo 4.4) mostrando además una gráfica que nos hace ver con claridad lo expuesto en las líneas anteriores del análisis, en seguida presentamos el estado de flujo de retornos en (Anexo 4.3) donde se presentan los ingresos y los gastos

para obtener la UII detallado para los 5 años consecutivos, estos datos nos permitirán realizar el análisis de factibilidad del proyecto.

Para analizar la factibilidad del proyecto encontramos al final los cálculos del VAN, el mismo que es un valor positivo por lo que considerando que la inversión será conveniente para la empresa frente a esta variable, del mismo modo la TIR supera la tasa esperada de retorno de la inversión por parte de la empresa, adicional a este estudio presentamos algunas alternativas en los cuadros anexos tales como: pesimista (Anexo 4.5), optimista (Anexo 4.6), moderado (Anexo 4.7) y el análisis de sensibilidad (Anexo 4.8) que sirve de análisis y de propuesta del proyecto para que Ud. pueda expresar su propia opinión de los resultados, más sin embargo la recomendación para este estudio es darle seguimiento al proyecto desde su puesta en marcha y determinar si existen diferencias para tomar decisiones.

#### **4.3.4 Ventaja competitiva en la comercialización de productos y servicios**

En la actualidad, las ventajas de nuestra empresa pueden resumirse en las siguientes:

- ✓ Nombre y trayectoria en el mercado de Llantas.
- ✓ Variedad en diseños y medidas.
- ✓ Calidad y precio de productos.
- ✓ Compite con las primeras marcas en ambos aspectos.
- ✓ Atención urgente de quejas y pedidos al cliente.
- ✓ Estructura organizativa eficiente y con personal capacitado.

#### **4.4 Estudio del sector**

##### **4.4.1 Estudio de Mercado**

ILLP S. A realizó un estudio de mercado para su creación, que fue de vital importancia cuando arranco el negocio, sin embargo ahora trabajamos en función del crecimiento del sector de vehículos, contamos con estadísticas de importación de vehículos y las

estadísticas de neumáticos (en este Anexo 4.9 presentamos un resumen de todas las estadísticas que se recogen sobre llantas importadas) por marca y modelo que son importadas en el país, estas son analizadas en el tercer martes de cada mes con los involucrados que junto a otros informes como el stock, las ventas, el inventario en tránsito nos permiten realizar los pedidos a nuestros proveedores por mes.

#### 4.4.2 Objetivo del estudio del mercado

ILLP. S. A para conocer el mercado objetivo y las necesidades de los clientes, está conversando diariamente con los distribuidores que son sus clientes y tomando nota de sus necesidades y las del mercado, que junto con otros factores como el mencionado en el punto anterior sirven para poner el pedido a la fábrica.

#### 4.4.3 Tamaño del sector

El tamaño del sector para ILLP es el parque automotor del Ecuador.



#### **4.4.4 Principales segmentos de los productos**

Los productos importados de ILLP S. A. se clasifican por sector del parque automotor por, medidas, diseños y necesidades. Nuestra empresa se orientará hacia todo el sector del parque automotor referente a Auto, camioneta, camión, motos, cuadrónes e industriales.

#### **4.4.5 Principales segmentos del mercado**

Para ILLP S. A. considerando las variables mencionadas en el párrafo anterior en cuanto al espacio geográfico, son los distribuidores de todo el Ecuador, en cuanto los aspectos demográficos son personas mayores que tengan un negocio establecido y tengan capacidad de pago, el mercado se compone de tres segmentos bien diferenciados: los grandes distribuidores, los distribuidores medianos, los pequeños comercio. La empresa en estudio provee en forma directa a grandes distribuidores (75% de la venta), a distribuidores medianos (22% de la venta) y sólo el 3% a comercios pequeños. En los últimos años, asistimos a un gran crecimiento de las compras del segmento de los de los grandes distribuidores.

Los distribuidores también se encargan de ciertos segmentos del mercado de acuerdo a sus clientes y experiencia que les permite sugerir a la hora de realizar sus ventas, por ejemplo hay distribuidores que se encargan del sector de camiones, pero dentro del sector camiones hay los pequeños, buses, volquetas, tráilers, de este modo encontramos distribuidores que se encargan de todo este sector otros que sólo se dedican a los grandes y dentro de este encontramos productos que son para lastre, carretera etc.

#### **4.4.6 Proceso y criterios de compra de los clientes**

Como mencionamos en los párrafos anteriores nuestros clientes son los distribuidores de llantas a nivel nacional, los criterios de compra son diversos entre los principales son: La calidad, los diseños y el tipo de carretera que frecuentemente usa el cliente final.



ILLP S. A realiza sus compras por medida en función de: Para los productos de auto y camioneta consolida los pedidos de importadora uno e importadora dos en función de las necesidades de sus dos distribuidores principales en cuanto a los productos que comercializa directamente hace sus pedidos por medida en función de las siguientes variables: inventario actual en bodega, inventario en tránsito y un promedio de las ventas de los tres últimos meses, este proceso se realiza todos los meses antes de poner sus pedidos a la fábrica.

#### 4.4.7 Descripción de los participantes del sector

ILLP S. A realiza un estudio mensual de los participantes del sector de acuerdo a las estadísticas de importaciones que se consigue en las cámaras del sector en el que podemos determinar por medida como esta la competencia y cuáles son los principales productos que importaron en el mes anterior. (Anexo 4.9)

#### 4.4.8 Tendencias clave en el sector

Nuestro estudio se basará sobre la tasa de crecimiento poblacional en el Ecuador siendo este el mercado objetivo de ILLP, dato que se obtendrá del INEC<sup>1</sup> con una proyección del crecimiento poblacional y otro criterio es de acuerdo al parque automotor y su crecimiento según datos obtenidos de la AEADE (asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) CINAIE (Cámara de industria Automotriz Ecuatoriana) y otros estudios.<sup>2</sup>

El primero es de acuerdo a la población y su tasa de crecimiento, 1 1.96%.<sup>3</sup> Segundo se basa en la micro segmentación del parque automotor y su crecimiento. El parque Automotor tiene un crecimiento promedio del 45.53% entre el 2005 y el 2008 por esto motivo ILLP S. A. proyecta un crecimiento del 20% para el año 2010.

<sup>1</sup> [www.INEC.com](http://www.INEC.com)

<sup>2</sup> [www.aeadec.net](http://www.aeadec.net) anuario AEADE 2008

<sup>3</sup> [WWW.internacional.universia.net/latinoamerica/datos-paises/ecuador/poblacion.htm](http://WWW.internacional.universia.net/latinoamerica/datos-paises/ecuador/poblacion.htm)

Evolución del parque Automotriz del Ecuador

	2005	2006	2007	2008
Automóviles	41.659	42.710	38.565	46.846
Camionetas	17.734	18.940	20.660	27.963
Todo Terreno	12.647	15.384	19.769	22.710
Furgonetas	2.054	1.555	1.917	2.207
<b>Total PLT</b>	<b>74.094</b>	<b>78.589</b>	<b>80.911</b>	<b>99.726</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>6.0%</b>	<b>2.9%</b>	<b>23.2%</b>
Buses y camiones	6.280	5.916	10.867	12.958
<b>Crecim. TBR</b>		<b>-5.7%</b>	<b>83.6%</b>	<b>19.2%</b>
<b>Total</b>	<b>80.374</b>	<b>84.505</b>	<b>91.778</b>	<b>112.684</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>5.1%</b>	<b>8.6%</b>	<b>22.7%</b>

**Fuente:** Anuario de vehículos del 2008 AEADE  
**Elaborado por:** César Terreros P.

De esta manera ILLP S. A. basa su estudio en la totalidad de las llantas de acuerdo a la distribución del parque automotor, con producto para vehículos denominados PLT (Passanger light Truck) y TBR (Tuck and Bus Radial) para vehículos.

Según información registrada en el anuario del INEC al 2006 hay un total de 867.666 Vehículos matriculados en Ecuador. De los cuales 301.558 corresponden a la provincia del Pichincha, en segundo lugar se ubica la provincia del Guayas 212.709 y en tercer lugar la provincia del Azuay con 71.172 del total de vehículos que circulan en el país, se determina que el 95.3% son de uso particular, los de alquiler representan el 3.5% los que

pertenece al estado son el 0.9% y los de uso municipal apenas el 0.3%. De este total el 66.9% son entre automóviles y camionetas.<sup>4</sup>

71.172	Azuay
33,10%	Cuenca TBR
23.557,93	Cuenca TBR

#### **4.5 Estrategias de comercialización**

##### **4.5.1 Mercado objetivo**

Todos los distribuidores a nivel nacional que tengan la capacidad de compra y pago en las condiciones que la empresa comercializa sus productos, siempre que cumpla con los requisitos que la empresa a dispuesto en políticas de venta y crédito.

##### **4.5.2 Descripción de los competidores principales**

Existen muchas marcas en el mercado que son competencia para la marca x, Uno de las principales es competidores es Continental General Tires que por su larga trayectoria y el posicionamiento que ha logrado en el mercado de llantas en los últimos años es muy difícil de vencer primero por ser el único productor de llantas en el Ecuador y a demás se ha convertido en un fuerte importador de muchos productos que comercializa en el mercado, y además encontramos otras marcas que son de fuerte competencia por su calidad y precio tales como Firestone, Michelin, Good year, Toyo, Aeolus Tyre etc. Que son muy reconocidas en el mercado y que no debemos dejar de lado por lo que hay que darle el seguimiento mensual en cuanto a su crecimiento.

##### **4.5.3 Visión del Sector**

Nuestra empresa provee producto para todo tipo de vehículos en el mercado nacional, sin embargo hay que considerar que el sector de Plt, moto cuadrón tiene muchas

<sup>4</sup> [www.JNEC.com](http://www.JNEC.com) anuario estadísticas de transporte INEC. Quito 2006

posibilidades de crecimiento que el sector de TBR o camión. En los actuales momentos el Gobierno del Eco. Rafael Correa por medio de la Comexi realizó un decreto para liberar de aranceles y salvaguarda en los neumáticos para transporte pesado siempre que sean importados directamente por medio de las cámaras que les ampara como la FENACOTIP o la FENATRAPE, motivo por el cual la empresa está proyectando un menor crecimiento en sus presupuestos en esta línea de negocio y tenemos que revisar cómo evoluciona este sector de mercado en los próximos seis meses.

#### **4.6 Análisis de la posición competitiva**

##### **4.6.1 Estrategia de precios**

Nuestra política de precios incluye financiación y descuentos por cantidad, especialmente para aquellos clientes que han demostrado continuidad y solvencia. Premiar la fidelidad, que a largo plazo tendrá el mejor resultado. En todos los casos los precios de los productos que compitan con los importados serán sensiblemente más bajos, estos son analizados mensualmente con los involucrados con el movimiento de inventarios.

ILLP S. A cuenta con una lista de precios de distribuidor y ofrece descuentos del 2% por compras de hasta 10.000 dólares mensuales, 4% por compras de hasta 25.000 dólares mensuales, 6% por compras de hasta 50.000 y 8% más de 50.001 dólares mensuales, además ofrece un descuento por pronto pago de 3% si el cliente cancela hasta 10 días de emitida la factura. Los precios de venta al público en general son con un 5%, superior al precio de venta a distribuidores, con la finalidad de proteger a sus distribuidores.

##### **4.6.2 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución de ILLP S. A es entregar el producto que los distribuidores compran en el destino que los distribuidores solicitan en 24 horas, utilizando medios logísticos propios o alquilados.

#### **4.6.3 Estrategia de Promoción**

En cuanto a la promoción se ha destinado muy pocos recursos a la promoción y publicidad más bien la empresa ha preferido mantener un buen precio en el mercado que sumada a la calidad han permitido obtener buenos resultados. Pero a pesar de ello se ha realizado baners, camisetas, gorras, llaveros, bolígrafos, calendarios, llaveros y fundas para basura de vehículos, que se entrega directamente a los distribuidores.

#### **4.7 Personal y Gestión**

Contamos con un organigrama bastante plano (Anexo 4.26)

##### **4.7.1 Estructura de su organización**

La empresa cuenta con: Como primer nivel administrativo Gerente General como segundo nivel Gerente Financiero, y Gerente Comercial. Que controlan las bodegas el departamento de contabilidad e importaciones. Cada área cuenta con personal que está dirigido por la por la Gerencia. Habitualmente disponemos de 20 personas directamente vinculadas con la distribución y logística. Y a nivel de personal calificado contaremos con tres profesionales que tienen más de 12 años de experiencia en llantas que están vinculadas directamente con el área de comercialización.

El personal de la oficina y las bodegueros en un 90% trabaja en ILLP S.A desde que inició la empresa hace 5 años y los más recientes se han capacitado al interior de la empresa de acuerdo a las tareas asignadas.

##### **4.7.2 Personal de gerencia**

La Sra. Gerente accionista mayoritaria de ILLP S.A tiene estudios de cuarto nivel y tiene cuenta con una vasta experiencia en llantas e importación de bienes de consumo. El Gerente Financiero que forma parte del equipo de la gerencia tiene 8 años de experiencia

en el departamento financiero en una reconocida empresa de la ciudad. Que Junto a la gerencia coordina todas las operaciones de los diferentes departamentos de la empresa.

#### **4.7.3 Personal**

La empresa ILLP S. A cuenta con 30 personas 10 están vinculadas con las áreas administrativas y 20 dedicados a la comercialización y logística. El personal de Comercialización está a cargo de un profesional con estudios superiores y está vinculado con el mundo de los negocios y especialmente dentro del sector de llantas desde hace 15 años. La logística y las compras están manejadas por personal con la experiencia en el área y que ha dedicado mucho esfuerzo en la empresa para mejorar continuamente los procesos.

#### **4.7.4 Análisis Legal y Administrativo**

ILLP S. A ha cumplido con todos los requerimientos de la ley para su constitución y funcionamiento, cuenta con sus escrituras de constitución el RUC y está afiliado a la cámara de comercio de la Ciudad de Cuenca. La administración de la empresa está consciente de que debe cumplir con todos los requerimientos de la ley y tributos que pagar de acuerdo a lo expuesto por los organismos de control.

#### **4.7.5 Riesgos**

El riesgo que en ILLP S. A. hemos previsto es externo desde su emprendimiento, y está relacionada con la situación política que vive el Ecuador y la normativa relativa a situaciones arancelarias y no arancelarias relacionadas con las importaciones, y otro factor importante a considerar son las variaciones en el precio de mercado. Creemos que estas medidas pueden originar impactos negativos circunstanciales, que podrían debilitar el crecimiento que se ha presupuestado.

#### **4.8 Análisis de las Finanzas de la Empresa**

La empresa ILLP S.A cuenta la información financiera básica que son los principales documentos que los revisa mensualmente con la finalidad de saber la situación financiera de la empresa, estos son: Análisis de ratios (Anexo 4.27), el flujo de efectivo del mes, balance General, estado de Pérdidas y ganancias y la rentabilidad por producto y reportes de ventas por clientes, el comparativo con el presupuesto y sus variaciones.

##### **4.8.1 Presupuestos**

###### **4.8.1.1 Presupuestos de efectivo**

Presentamos los ingresos operacionales del giro del negocio y los costos y gastos que formarán parte de los egresos y que detallamos en el flujo mensual del año 2010. (Anexo 4.12) con la finalidad de dar un ejemplificación práctico del flujo de efectivo. En este podemos encontrar que para ILLP S.A. debemos tener precaución en los meses de marzo y abril del año 2010, y hacer las decisiones para cubrir los faltante de efectivo.

###### **4.8.1.2 Pronosticar cuál es tu ganancia**

La proyección de utilidad para el año 2010, que los accionistas de ILLP S.A están dispuestos a ganar es de un 20% más que lo que la empresa gano en al 2009, con el mismo capital invertido, sin embargo, para lograr este objetivo hay que reducir costos aumentar el nivel de ventas haciendo que el inventario rote más veces que el 2009. (Anexo 4.13) nos permite que para obtener los datos de la utilidad debemos analizar otras variables que serán detalladas a continuación.

###### **4.8.1.3 Presupuestos de Venta**

Vamos a considerar que debe incrementar las ventas un 20% más que en el 2009, como primer paso realizamos un histórico mensual de ventas por unidades del último año a este promedio le incrementamos un 20% como objetivo 2010, luego de esto

multiplicamos por el valor FOB unitario para obtener el valor total anual FOB, con el total dividimos por un valor promedio por contenedor para obtener el número de contenedores por mes que vamos a importar, con esto y un histórico de costos vamos a obtener el valor total por mes de ventas netas par el 2010, de esta manera obtenemos un total de 17'392.518 dólares de ventas para el año 2010. (Anexo 4.10).

#### **4.8.1.4 Presupuestos de Cobranzas**

La política de ventas para el 2010 es que el 70% de las ventas es al contado, el 30% es a crédito de 30 – 60 – 90 días de crédito de este modo con estos parámetros realizamos el presupuesto de recuperación de cartera. (Anexo 4.11)

#### **4.8.1.5 Presupuestos de Compras**

El presupuesto de compras se realiza en función de las ventas que vamos a realizar, la cantidad de inventario que tenemos en tránsito y en las bodegas de la empresa. El presupuesto de compras las ILLP S.A se realiza en función del número de contenedores que se tiene proyectado importar a los cuales le agregamos los costos adicionales como: Flete, seguro, salvaguarda, CORPEI, aranceles, FODINFA, extra flete, bodegaje, gastos de desaduanización, seguridad armada, verificadora, el 2% impuesto a la salida de divisas y el transporte interno desde la aduana hasta la bodega de la empresa de ILLP S.A Todos estos costos y gastos le relacionamos con el costo FOB para sacar un factor de importación que luego es multiplicado por el FOB unitario y obtener el costo de tener los productos en la bodega de la empresa. (Anexo 4.25)

#### **4.8.1.6 El costo de ventas**

ILLP S.A tiene un sistema de costeo en donde se suma el valor FOB más los costos adicionales de la importación, este total se dividido para el valor FOB para obtener un factor (1.50%), el mismo que se multiplica por el FOB de cada producto y obtener un costo total de las unidades vendidas. (Anexo 4.15)



#### **4.8.1.7 Presupuestos de gastos**

Este presupuesto haceos para el año 2010, ILLP S. A. no se contratará más personal en ninguno de los departamentos actuales, en capacitación hay que considerar un 20% adicional al 2009, y el resto de gastos debe considerarse la inflación, sin embargo también debemos concientizar al personal porque hay austeridad en ciertas partidas de gastos que deben ser analizados en cada departamento. Ver cuadro 4 de gastos administrativos y ventas (Anexo 4.16)

#### **4.8.1.8 Inversiones o préstamos**

En cuanto a los dividendos se recomendará en la Junta de accionistas que capitalice el 50%, de las utilidades del año 2009, y el otro 50% serán repartidos de acuerdo a la ley.

Dentro del desembolso por pago de préstamos tiene previsto pagar dos préstamos uno el mes de enero, otro en el mes de febrero y hay un vencimiento el 15 de diciembre del 2010 de un préstamo financiero con un banco del exterior que será cancelado el capital más los respectivos intereses que corresponden al año 2010.

#### **4.8.2 Balance General**

El balance inicial es el final del año 2009, con los presupuestos elaborados se procede a proyectar los balances para el 2010, hay que tener una hoja de trabajo para considerando los movimientos de cada cuenta para obtener los saldos mensuales. (Anexo 4.17)

#### **4.8.3 Estado de Resultados**

Esta planilla reúne la información que ha sido preparada previamente a la que deben agregarse los intereses de cada operación de crédito que haya efectuado, las amortizaciones y los impuestos correspondientes a cada uno de los años proyectados y demás gastos correspondientes al giro del negocio. (Anexo 4.13)

#### **4.8.4 Análisis financiero**

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa por los periodos entre el año 2005 y el 2009 los cuales se analizaran posteriormente, en ellos se muestra razonablemente la situación económica de la empresa. De esta manera podemos realizar el análisis de ILLP S. A. (Anexo 4.18) (Anexo 4.19) y adicionalmente mostramos el estado de flujo de cambios del balance en los dos periodos que podemos comparar (Anexos 20, 21, 22, 23)

#### **Análisis del negocio**

ILLP SA. Está dedicada a la importación y comercialización de llantas para todo tipo de vehículo. La empresa, constituida cinco años atrás, ha conseguido hacerse un lugar en un mercado muy competitivo. Las bases de su éxito estaban en controlar muy de cerca los presupuestos, las cuentas corrientes del balance, flujos de caja diarios y sus necesidades siempre esta previstas a tiempo, y apoyado en sus accionistas con una mezcla de conocimientos, trayectoria de más de 10 años en el mercado y poder económico. Sus accionistas conocían muy bien el sector y poco a poco había logrado armar una cartera de clientes interesantes. Desde el primer día conto con el soporte y ayuda de una importante empresa que posee experiencia en las áreas de contabilidad y de administración.

Antes de empezar debemos hacer una revisión particular de cada una de las cuentas del activo circulante en especial, de las cuentas de inventario y cuentas por cobrar que son el fuerte de las empresas comerciales. A lo largo de este análisis, seguiremos el desarrollo de ILLP S.A. observando las decisiones que año tras año viene viviendo y los retos par enfrentan. En el anexo 4.24 es que dilucida la situación económico-financiera de la empresa, y de una breve explicación que detallamos a continuación.

### Ventas

Al analizar las ventas podemos ver en la figura 4.1 un crecimiento sustentable anual, de esta manera podemos ver que la marca está fortaleciéndose a lo largo de estos años, no podemos dejar de recalcar que las NOF figura 4.2, no ha tenido una variación desproporcionada por el control existente en los activos corrientes.



Figura 4.1

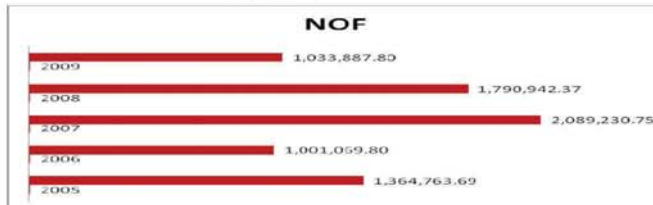


Figura 4.2

### Gestión general y estrategia

Cuentas por cobrar es una cuenta muy controlada por la empresa y no encontramos al interior cuentas vencidas preocupantes, hay que recalcar que la empresa tiene distribuidores grandes, medianas y pequeños, el crecimiento de esta cuenta se debe al crecimiento en las ventas. Esta cuenta es revisada cada lunes con los involucrados.

Compras esta cuenta está directamente relacionada con los inventarios, ILLP S.A maneja sus compras en función de un promedio de ventas de tres meses, las ventas perdidas del mes, los stocks en bodega, el inventario en tránsito, los pre pedidos son revisados en un comité de compras con el departamento de compras para pasar a fábrica.

Proveedores es una cuenta que ha permitido que la empresa pueda crecer a un buen ritmo en estos años, hay una muy buena relación con los proveedores pagando las cuentas a tiempo, y hemos conseguido un crédito importante considerando que los proveedores de ILLP S. A son todos del exterior.

#### **Análisis de la rentabilidad**

Todas las cuentas del activo corriente como vemos son las más representativas del balance, son revisadas muy de cerca por los administradores de ILLP S. A que generalmente son un descenso de caja, sumado a la experiencia en llantas de más de 12 años han permitido el crecimiento de esta empresa logrando conseguir beneficios superiores al 45%. Los beneficios obtenidos por la empresa que se presentan en (Anexo 4.24) en los ratios del ROE cuadro 4.1 podemos considerar que los beneficios obtenidos sobre los recursos propios están por encima del 40%, y los beneficios sobre ventas está por encima del 3,50%.

Años	ROE
2005	34.83%
2006	91.01%
2007	55.26%
2008	43.84%
2009	45.05%

**Cuadro 4.1**

Podemos ver que la concentración de las cuentas del balance están en la cuentas del activo corriente y las del pasivo es un mix de las cuentas de proveedores y las

obligaciones que la empresa ha ido contrayendo, pero en ambos casos lo más importante para ILLP S. A es cumplir con sus obligaciones a tiempo. Revisando la parte económica de ILLP S. A El estado de resultados muestra que la empresa está obteniendo buenos resultados que han permitido capitalizar por dos años consecutivos y fortalecer el patrimonio de la empresa. En cuanto a las necesidades financieras de la empresa ILLP S. A. está evolucionado en función de las necesidades de la empresa y su crecimiento.

Años	Utilidad
2005	107.403
2006	291.613
2007	318.418
2008	499.974
2009	513.749

**Cuadro 4.2**

#### **Evolución de la NOF y el FM**

Una de las características de la empresa es que cuando ha incrementado sus NOF y el FM está creciendo al mismo ritmo, estos cambios vividos en estos años es básicamente por el incremento en las ventas y por ende el crecimiento en las cuentas por cobrar pero no se debe a cobro deficiente o disminución en la rotación de inventarios. Y como se mencionó en párrafos anteriores es que la empresa está dedicada a seguir muy de cerca cada una de las cuentas del activo corriente y cumplir con sus obligaciones con los proveedores y los prestamistas a tiempo, en función de los presupuestos elaborados esto es lo que han permitido que la empresa consiga el crecimiento hasta la fecha,

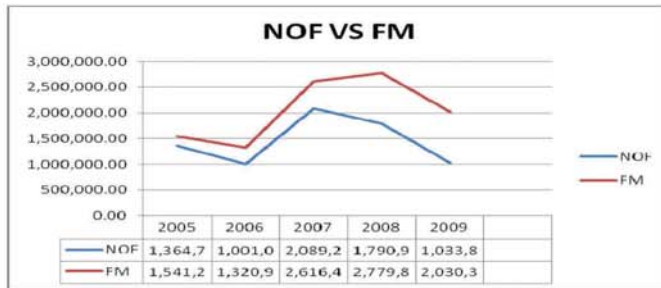


Figura 4.3



Figura 4.4

#### 4.9 Inversiones

La comercialización de llantas, se está realizando de la mejor manera, y esperamos crecer en los próximos 5 años, un 20%, en ventas en relación al año anterior. Sin embargo, necesitamos de productos que incorporen otros gustos de neumáticos de forma más deportiva y decorativa por lo que se hace necesario, pensar en un proyecto de aros para ciertas medidas de llantas de cámara baja, y con ello sujetos a variaciones sobre todo por el tipo de carretera que tenemos en Ecuador. Precisamente, con los fines de

lograr un gusto homogéneo resulta imprescindible avanzar con la incorporación de la nueva era que asegure un mercado estable.

Para analizar la factibilidad del proyecto encontramos al final los cálculos del VAN, el mismo que es un valor positivo por lo que considerando que la inversión será conveniente para la empresa frente a esta variable, del mismo modo la TIR supera la tasa esperada de retorno de la inversión por parte de la empresa, adicional a este estudio presentamos algunas alternativas en los cuadros anexos tales como: pesimista (Anexo 4.5), optimista (Anexo 4.6), moderado (Anexo 4.7) y el análisis de sensibilidad (Anexo 4.8) que sirve de análisis y de propuesta del proyecto para que Ud. pueda expresar su propia opinión de los resultados, más sin embargo la recomendación para este estudio es darle seguimiento al proyecto desde su puesta en marcha y determinar si existen diferencias para tomar decisiones.

#### **4.9.1 Flujo de caja**

El proyecto de importación de aros está en marcha el análisis que la empresa hace se presenta en los cuadros anexos donde detallamos los gastos Totales y parciales del proyecto (Anexo 4.1 y 4.2), luego vamos a encontrar el análisis del punto de equilibrio donde podemos visualizar que necesitamos vender no menos de 85 aros por mes para mantener el equilibrio, entre los ingresos y gastos (Anexo 4.3) mostrando además una gráfica que nos hace ver con claridad lo expuesto en las líneas anteriores del análisis,

Construimos el estado de flujo de retornos en (Anexo 4.4) donde se presentan los ingresos y los gastos para obtener la UII detallado para los 5 años consecutivos, estos datos nos permitirán realizar el análisis de factibilidad del proyecto.

#### **4.9.2 Análisis de factibilidad de un proyecto**

Para analizar la factibilidad del proyecto debemos continuar haciendo el análisis de los índices que generalmente son usados para considerar de factible o no factible el proyecto por lo que continuamos haciendo el análisis siguiente para este proyecto.

##### **4.9.2.1 Razón costo beneficio (*IR*)**

El cálculo del índice de rentabilidad para el proyecto de la empresa esto implica que el valor presente del proyecto es mayor que el gasto inicial e nuestro caso 1.04, por lo que consideramos de un proyecto aceptable. (Anexo 4.4)

##### **4.9.2.2 Valor actual neto (*VAN*)**

Luego de obtener el flujo de caja procedemos hacer el cálculo del índice del valor actual neto (*VAN*) (Anexo 4.4), considerando los criterios del aspecto teórico en el que nos indica que generalmente se acepta un proyecto de viable cuando se obtiene un *VAN* positivo, el cálculo del proyecto en estudio nos da un *VAN* equivalente a 9.584.78 por lo que consideramos que la inversión será conveniente para la empresa.

##### **4.9.2.3 Tasa interna de retorno (*TIR*)**

Del mismo modo la *TIR* supera la tasa espera de retorno de la inversión por parte de la empresa, podemos ver en el (Anexo 4.4) que obtenemos una *TIR* equivalente a un 22% y lo que los inversionistas esperan en este negocio es un 20%.

##### **4.9.2.4 Relación entre los tres indicadores *VAN*, *TIR* e *IR***

Sobre este estudio presentamos adicional cuadros anexos con algunas alternativas en los tales como: pesimista (Anexo 4.5), optimista (Anexo 4.6), moderado (Anexo 4.7) y el análisis de sensibilidad (Anexo 4.8) que sirve de análisis y de propuesta del proyecto



para qué Ud. Pueda expresar su propia opinión de los resultados, más sin embargo la recomendación para este estudio es darle seguimiento al proyecto desde su puesta en marcha y determinar si existen diferencias para tomar decisiones.

#### **4.9.2.5 Tiempo de recuperación (TR)**

El tiempo de recuperación del proyecto de ILLP S.A es de 2.97 años, estimamos que es un tiempo prudencial para recuperar la inversión, por tal motivo consideramos un proyecto viable. (Anexo 4.4)

#### **4.9.2.6 Sensibilidad y escenarios de un proyecto**

El análisis de sensibilidad del proyecto presentamos en el cuadro (Anexo 4.8) que no es más que el resumen de de lo dicho en los párrafos anteriores y nos permite ver los diferentes escenarios y sus índices financieros.

### **4.10 Financiamiento**

Explique, en caso de requerir financiamiento, ¿cómo va a cubrir sus necesidades de financiamiento en su empresa? ILLP S. A utiliza varias fuentes de financiamiento: Proveedores, instituciones Financieras, préstamos de socios, una de las principales formas de conseguir este financiamiento es manteniendo buenas relaciones y cumpliendo a tiempo con cada una de sus obligaciones.

#### **4.10.1 Financiamiento de deuda o capital**

ILLP S. A al igual que muchas de las empresas de la provincia del Azuay, ha obtenido financiamiento por medio de deuda de algunas formas, a pesar de que el riesgo es mayor ha podido cubrir sus obligaciones a tiempo.

#### **4.10.2 Fuentes de financiamiento**

ILLP S. A comenzó sus actividades en función de una

- ✓ Inversión inicial (Capital Social)
- ✓ Otras fuentes de financiamiento, que son los proveedores, préstamos y arrendamiento, préstamos en base a los activos o bancarios, préstamos gubernamentales y préstamos de accionistas.

##### **4.10.2.1 Inversión Inicial (Capital social)**

La empresa desde sus inicios conto con un capital social que permitió realizar las primeras operaciones del negocio.

##### **4.10.2.2 Inversión Inicial (Capital social)**

La empresa desde sus inicios conto con un capital social que permitió realizar las primeras operaciones del negocio.

#### **4.10.3 Otros Préstamos**

##### **4.10.3.1 Crédito Comercial**

Para obtener este tipo de crédito, ILLP S. A considerando que son proveedores del exterior ha tenido que realizar muchos esfuerzos y demostrar a los proveedores la estructura administrativa financiera con la que cuenta (enviamos informes financieros trimestrales) y capacidad de pago demostrados a lo largo de estos años, obtenido un crédito equivalente a 60 días a una muy atractiva tasa de interés, que nos permiten transmitir parte de este crédito a nuestros clientes.

#### **4.10.3.2 Arrendamiento**

ILLP S.A ha utilizado algunas formas arrendamiento mercantil con la finalidad de adquirir especialmente vehículos, y bienes inmuebles. Ha consideras una buena forma de adquirir bienes que sirvan como futuras garantías de líneas de crédito para la empresa.

#### **4.10.3.3 Préstamo con base en los activos**

ILLP S.A no ha utilizado estas formas de crédito ofrecidas por las instituciones financieras.

#### **4.10.3.4 Préstamos bancarios**

La empresa desde su inicio escogió un banco de referencia para poder realizar todas sus operaciones por medio de dicho banco, de esta manera nos fuimos ganando la confianza y demostrando que el negocio en el que estamos incursionando es rentable, genera utilidades y ventas sustentables, de esta manera se ha podido conseguir una línea de crédito que se ha utilizado algunas ocasiones para cubrir nuestras necesidades de flujo tanto a corto como a largo plazo, y hemos realizado más de una operación con cartas de crédito para soportar nuestras compras en el exterior.

#### **4.10.3.5 Otros Créditos**

Son los préstamos ofrecidos por los socios, que han servido de apalancamiento de ILLP S. A utilizado en capital de trabajo, y el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa con una tasa de interés atractiva no superior a la que ofrecen las instituciones financieras, pagaderos a su vencimiento.

#### 4.10.3.6 Préstamos gubernamentales

ILLP S.A no ha utilizado estas formas de crédito ofrecidas por las instituciones financieras gubernamentales, el gobierno ha dado prioridad a las empresas productivas y no para las empresas comerciales.

#### 4.11 Conclusiones

Estamos Consientes de que par vende más y ofrecer más crédito se requiere de más caja para poder enfrentarlo, sin embargo hay que considerar que las ventas de TBR, representan el 25%, de nuestro presupuesto y se financiará como lo dijimos anteriormente con la capitalización de las utilidades del 2009 que esperamos se haga una realidad y poniendo en garantía uno de los activos fijos de la empresa con lo que se reducirá el gasto financiero.

Si tenemos claro que las Necesidades Operativas de Fondos son una función de las ventas, también nos quedará claro que cuando aumenten las ventas aumentarán esas necesidades y por lo tanto la empresa no puede pensar jamás que la solución a la falta de financiamiento vendrá de la mano del incremento de las ventas sino todo lo contrario. Porque en realidad, para mejorar el flujo de caja, si bien las ventas son una variable clave, no se puede dejar fuera del análisis cuánto demoro en cobrar (política comercial), cuánto demoro en pagar (crédito que me dan los proveedores) y cuánto tiempo mi stock queda en el depósito antes de ser vendido.

Al final, hay que considerar que una parte importante de la empresa es la gestión de las ventas pero no hay que dejar de gestionar la empresa. Si la dimensión financiera no fuera tan relevante, tan definitoria, el mundo estaría repleto de empresarios exitosos. El éxito, si no se gestiona prudentemente, se convierte en la primera causa de mortalidad temprana de las empresas con gran potencial. Hay que aprender a reconocer sus síntomas, de no hacerlo las consecuencias pueden ser muy graves.

## 5 Capítulo “Conclusiones finales”

### 5.1 Conclusiones finales

La principal conclusión es que las pymes tienen una problemática integral, relacionadas con el entorno, y en sus definiciones de gestión interna que se vincula directamente a la influencia por el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario, considerando en este trabajo como uno de los factores determinantes en las pymes. Esta problemática generalizada se puede resumir en:

- ✓ El paradigma de los dueños de “querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional de planeación en el área de inversiones y financiamiento con la excusa de no tener tiempo ni recursos para esta área, entre otros temas que se deben manejar para tener una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo.
- ✓ La influencia del entorno, la cultura de los pequeños empresarios nuestro país y de la provincia del Azuay, en cuestiones de organización de inversión y financiamiento ha venido arrastrando muchas dolencias y debilidades y prefieren financiarse directamente de proveedores sin hacer un estudio de los pro y contra de este tipo de financiamiento.
- ✓ Las deficiencias al interior de las pymes son palpables por una serie de razones que generalmente se vincula a la personalidad de su creador, la falta de apoyo de parte de las cámaras del sector en muchas ocasiones el gerente se dedica al área de comercialización y descuida otras áreas de importancia al interior de la empresa. Muchos de ellos se quejan de que los cambios en el entorno tales como las condiciones económicas restringen la capacidad de compra, la falta de apoyo en créditos gubernamentales, las altas tasas de interés del sector financiero, las altas tasas impositivas entre otras son los causantes de sus problemas.

- ✓ La incapacidad de asociarse y de mantener la cultura familiar en las pymes que prefieren estar débiles frente al mercado que fomentar la asociatividad y fortalecerse frente a la competencia y formar economías de escala, para enfrentarse a la competencia nacional y transnacional.

No todo el panorama en las pymes es malo existen muchas de ellas que han tenido un crecimiento interesante y que hoy se han convertido en grandes empresas en resumidas cuentas se trata de mostrar que existen varios factores de éxito para una empresa y en este caso una pyme, primero que nada como decíamos, el buen manejo de recursos debido a que eso es lo primordial, también como vimos la competencia es muy dura y siempre afecta en mayor grado a las pequeñas empresas quizá más que a las grandes empresas, por lo que es importante ser competitivos, llevar a cabo el benchmarking y de alguna manera estar siempre en constante innovación, para de esta manera tener algo nuevo que ofrecer al cliente y conseguir la lealtad a tu empresa y/o producto, sin embargo al tener conciencia de que el departamento financiero juega un rol de mucha importancia en las empresas sobre todo en las pequeñas, hay que tener muy claro, que una relación directa entre la quiebra de una pyme y los aspectos financieros es directamente proporcional. Ya que sin estrategias financieras, la empresa que vive el día a día, en algún momento no va a funcionar porque de esa manera se llegan a cometer miles de errores.

Lo importante es saber de quién y cómo va a manejar en la pyme su aspecto financiero, y es vital para la empresa que esa persona cuente con conocimientos profundos acerca del tema. Otro de los puntos importantes en los que podemos concluir en esta investigación es que la manera en que se financia una pyme, es muy diferente a la manera en que se financia una empresa grande. Podemos decir, que la pyme se financia un noventa por ciento en proveedores, debido a que esta es la manera que ellos consideran la forma más barata para financiarse, otra forma de financiamiento es por medio de préstamos de los accionistas y muy pocos de ellos se apoyan en bancos, básicamente utilizan estos tres modos de financiación para su operación.

Pero no siempre el crédito comercial es el más barato quizá el más fácil de conseguir pero en muchas ocasiones el más costoso y no consideramos una de las alternativas que nos ofrece el mercado los créditos de las instituciones financieras para el sector comercial siempre que se cuente con los requisitos y exigencias que generalmente los bancos tienen. Es por este motivo que en este trabajo se ha procedido a realizar un análisis de las pymes en nuestro país y deficiencias de la información financiera, tanto desde el punto de vista de los requisitos de dicha información y de sus principales usuarios, los dos aspectos están estrechamente ligados con la Contabilidad, por lo que es necesario constituir un sistema de base de datos fiables que sirvan a los potenciales usuarios, para realizar el análisis de las ventajas y desventajas de financiarnos en la cuenta proveedores y no en los créditos de las instituciones financieras y ofrecer a estas instituciones los reportes que ellos requieren al momento de buscar financiamiento.

Por último, no quisiéramos que este trabajo fuera interpretado como un proyectil hacia una disciplina, de todas las pequeñas empresas, sino por el contrario, como una llamada a la realización de un serio debate por parte de los organismos competentes para la concientización de las empresas y empresarios ecuatorianos. Para ello, entendemos que resulta necesario seguir desarrollando trabajos de carácter interdisciplinarios, de forma que pueda mejorarse el conocimiento de los procesos de decisión de los distintos usuarios potenciales de la información contable y, de este modo, avanzar hacia el objetivo de utilidad generada o beneficios esperados.

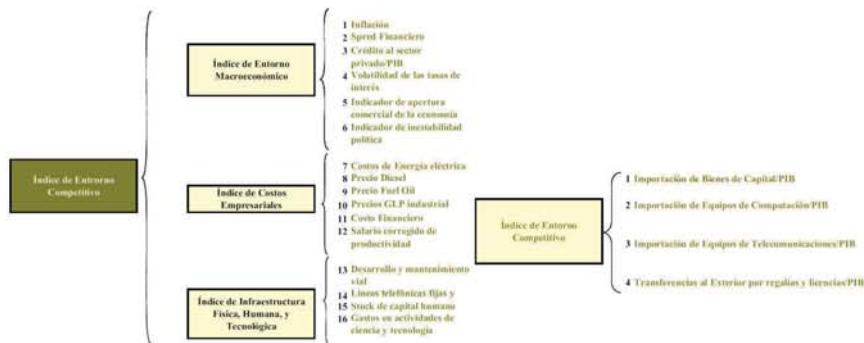
Anexo 1.1 Créditos de organismos estatales para las zymes

Organismos	CFN	FOPNAR	CREDIMCRO	FOPEX	BNF
<b>Detalle</b>					
<b>Beneficiario Final</b>	Personal natural o jurídica establecida en el país	Personal natural o jurídica establecida en el país	Personal natural o jurídica establecida en el país	Personal natural o jurídica establecida en el país, importador exportador, o proceso productivo de bienes exportables	Credito Artesanal
<b>Actividad Financiera</b>	Producción, Comercio o servicio	Producción, Comercio o servicio	Producción, Comercio o servicio, no se financia a: naturales que no tengan actividad microempresarial		
<b>Destino del Crédito</b>	Activos fijos, capital de trabajo y/o asistencia técnica	Activos fijos, capital de trabajo y/o asistencia técnica	Activos fijos, capital de trabajo y/o asistencia técnica	Pre embarque Pos embarque Importación de Materias Primas Importación de Materiales de Construcción Importación de equipos y repuestos Importación de alimentos básicos y medicinas	
<b>Monto Crédito</b>	Hasta 500.000 dólares	Hasta 150.000 dólares	Hasta 10.000 dólares	Hasta 250.000 dólares	Hasta 4.000 dólares
<b>Plazo</b>	Activos fijos hasta 1800 días capital de trabajo y/o asistencia técnica hasta 360 días	Activos fijos hasta 2160 días capital de trabajo y/o asistencia técnica hasta 260 días	Activos fijos hasta 1440 días capital de trabajo y/o asistencia técnica hasta 360 días	Hasta 180 días	Hasta 360 días
<b>Periodo de gracia</b>	Activos fijos hasta 360 días capital de trabajo y/o asistencia técnica hasta 90 días	Activos fijos hasta 360 días capital de trabajo y/o asistencia técnica hasta 90 días	Activos fijos hasta 360 días		
<b>Amortización</b>	Amortización cada 30 o 90 días	Amortización cada 30 o 90 días	Amortización cada 30 o 90 días		
<b>Tasa de interés</b>	Base tasa LIBOR + margen FI hasta 4 puntos	Base tasa LIBOR + margen FI hasta 4 puntos	Base tasa LIBOR + margen FI de libre contratación	Base tasa LIBOR + margen FI hasta 3 puntos	
<b>Aporte del beneficiario final</b>	Patrimonio no meno al 20% de activos totales	Patrimonio no meno al 20% de activos totales			
<b>Garantías</b>	Negociadas entre la FI y Beneficiario	Negociadas entre la FI y Beneficiario	Negociadas entre la FI y Beneficiario	Negociadas entre la FI y Beneficiario	Cédula de identidad y certificado de votación del elector
	Formulario de solicitud de crédito	Formulario de solicitud de crédito	Formulario de solicitud de crédito	Formulario de solicitud de crédito	Certificado de bienes artesanales muebles e inmuebles
	Pagaré	Pagaré	Pagaré	Pagaré	Copia de calificación artesanal
	Tabla de pagos	Tabla de pagos	Formulario detalle de inversiones	Factura	Factura proforma de la materia prima adquirida
<b>Requisitos de la FI a CFN</b>	Comprobante de pagos registro calificación ambiental	Comprobante de pagos registro calificación ambiental	Comprobante de pagos registro calificación ambiental	Control o pedido en firme	Titulo de propiedad del lugar o contrato de arrendo de donde funciona el local
	Formulario justificación de inversiones	Formulario justificación de inversiones	Formulario justificación de inversiones	Comprobante contable	Registro sanitario y permiso de funcionamiento para empresas alimenticias
	Estudio de factibilidad para montos mayores a 350.000 dólares	Certificado del CONSEP		Registro calificación ambiental	Tener cuenta en el BNF
	Inspección previa para operaciones mayores a 100.000 dólares				RUC
	Certificado del CONSEP				

Fuente: Corporación Financiera Nacional  
Elaborado por: César Tenreiro P.

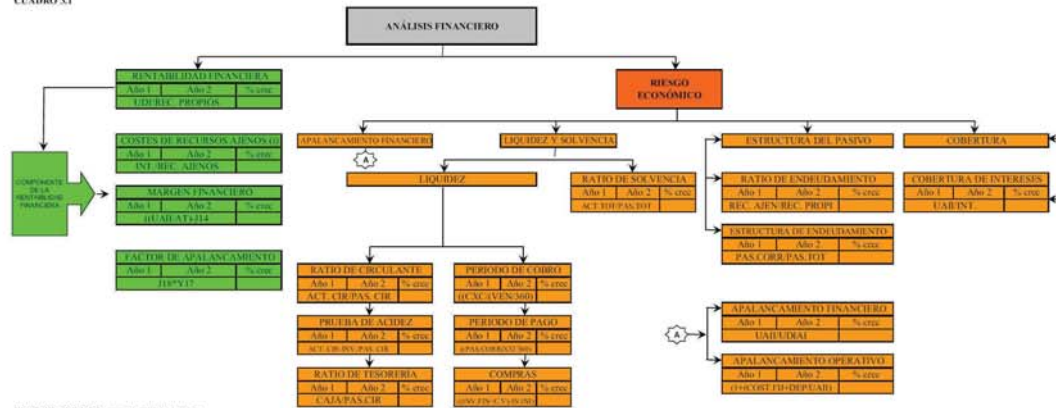


Anexo 1.2 Factores que influyen en la competitividad



Fuente: Bco. Central del Ecuador

CUADRO 3.1



ELABORADO POR: CESAR TERREROS P.

Anexo 4.1 Costo totales del proyecto

<b>ILLP S.A.</b>		
<b>Datos para la construcción del flujo Proyecto Aros</b>		
<b>Año 2010</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>P. unit.</b>
Importación Total mensual meta unid.	16,700.00	
Importación aros Unidades	400.00	95.04
Participación del aros	2.40%	
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	1,227,504.21	27,380.00
<b>Costos Variables</b>		
Sueldos y beneficios sociales	11,614.21	660.00
Importación	1,214,000.00	25,520.00
Comisiones	1,890.00	1,200.00
<b>COSTOS INDIRECTOS:</b>	77,793.76	1,863.32
<b>Costos Fijos</b>		
Gastos Generales (luz, agua, Tele. etc.)	2,800.00	67.07
Seguridad	2,800.00	67.07
Transporte	16,700.00	400.00
Mantenimiento	1,240.00	29.70
Arrendos	6,776.67	162.32
Depreciación	4,140.00	99.16
Sueldos y beneficios sociales general	21,719.09	520.22
Varios gastos administración	21,618.00	517.80

Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.2 Costos para proyectar flujo de caja

I.L.P. S. A									
Datos para construir el flujo de caja del Proyecto de Aros									
Año 2010									
Importación Total mensual meta unid.		16,700.00	95.04						
Importación aros Unidades		400.00							
Participación de aros vs. General		2.40%							
Tasa de Interés de crecimiento proyecto		4%							
Descripción	Mensual		Inversión	0	1	2	3	4	5
	Imp. Normal	Imp. Aros		ANUAL					
<b>COSTOS DIRECTOS:</b>	1,227,504.21	27,380.00	68.45	328,560.00	341,702.40	355,370.50	369,585.32	384,368.73	
<b>COSTOS VARIABLES</b>									
Sueldos	11,614.21	660.00	1.65	7,920.00	8,236.80	8,566.27	8,908.92	9,265.28	
Importación	1,214,000.00	25,520.00	63.80	306,240.00	318,489.60	331,229.18	344,478.35	358,257.49	
Comisiones	1,890.00	1,200.00	3.00	14,400.00	14,976.00	15,575.04	16,198.04	16,845.96	
<b>COSTOS INDIRECTOS:</b>	34,456.67	1,863.32		22,359.88	23,254.28	24,184.45	25,151.83	26,157.90	
<b>COSTOS FIJOS</b>									
Gastos Generales (luz, agua, Tele, etc.)	2,800.00	67.07		804.79	836.98	870.46	905.28	941.49	
Seguridad	2,800.00	67.07		804.79	836.98	870.46	905.28	941.49	
Transporte	16,700.00	400.00		4,800.00	4,992.00	5,191.68	5,399.35	5,615.32	
Mantenimiento	1,240.00	29.70		356.41	370.66	385.49	400.91	416.95	
Arrendos	6,776.67	162.32		1,947.78	2,025.70	2,106.72	2,190.99	2,278.63	
Depreciación	4,140.00	99.16		1,189.94	1,237.54	1,287.04	1,338.52	1,392.06	
Sueldos y beneficios sociales general	21,719.09	520.22		6,242.61	6,492.32	6,752.01	7,022.09	7,302.97	
Varios gastos administración	21,618.00	517.80		6,213.56	6,462.10	6,720.58	6,989.41	7,268.98	
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	1,261,960.88	29,243.32	-328,560.00	350,919.88	364,956.68	379,554.94	394,737.14	410,526.63	
Importación Total mensual meta unid.	16,700.00	400.00		4,800.00	4,992.00	5,191.68	5,399.35	5,615.32	
Costo Total Unitario	75.57	73.11		73.11	73.11	73.11	73.11	73.11	
<b>Inversión Inicial</b>	<b>Mensual</b>	<b>Nota:</b>							
Importación	25,520.00	<b>La meta de la importación anual aumentara</b>							
Sueldos	660.00	<b>4.00%</b>							
Comisiones	1,200.00								
<b>Total Inversión Mensual</b>	<b>27,380.00</b>								
<b>Total Inversión Anual</b>	<b>328,560.00</b>								

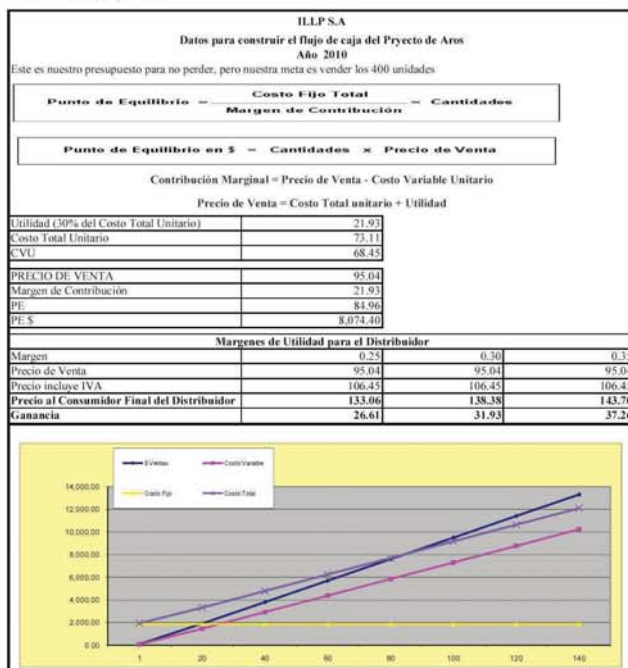
Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.3 Flujo de caja proyectado

LLP S. A						
Flujo de caja del Proyecto de Aros						
Año 2010						
Producción Meta mensual	400,00	Unitarios				
Precio	95,04	Anual				
Crecimiento en Ventas	4%					
FLUJO DE CAJA						
ANOS	0	1	2	3	4	5
Ventas Unidades		4,800	4,992	5,192	5,396	5,615
<b>Total de Ingresos</b>		<b>456,195.85</b>	<b>474,443.68</b>	<b>493,421.43</b>	<b>513,158.29</b>	<b>533,684.62</b>
COSTOS DE VENTAS						
Total Costos de importación		306,240.00	318,489.60	331,229.18	344,478.33	358,257.49
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>149,955.85</b>	<b>155,954.08</b>	<b>162,192.24</b>	<b>168,679.93</b>	<b>175,427.13</b>
COSTOS VARIABLES						
Comisiones		14,400.00	14,976.00	15,575.04	16,198.04	16,845.96
Sueldos		7,920.00	8,236.80	8,566.27	8,908.92	9,268.28
COSTOS FIJOS						
Gastos Generales (luz, agua, Tele, etc.)		804.79	836.98	870.46	905.28	941.49
Seguridad		804.79	836.98	870.46	905.28	941.49
Transporte		4,800.00	4,992.00	5,191.68	5,399.35	5,615.37
Mantenimiento		356.41	370.66	385.49	400.91	416.95
Arriendos		1,947.78	2,025.70	2,106.72	2,190.99	2,278.63
Sueldos y beneficios sociales general		6,242.61	6,492.32	6,752.01	7,022.09	7,302.97
Varios gastos administración		6,213.56	6,462.10	6,720.58	6,989.41	7,268.98
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>43,489.94</b>	<b>45,229.54</b>	<b>47,038.72</b>	<b>48,920.27</b>	<b>50,877.08</b>
<b>UAH</b>		<b>106,465.90</b>	<b>110,724.54</b>	<b>115,153.52</b>	<b>119,759.66</b>	<b>124,550.05</b>
Depreciación		1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>105,275.96</b>	<b>109,534.60</b>	<b>113,963.58</b>	<b>118,569.72</b>	<b>123,360.11</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>105,275.96</b>	<b>109,534.60</b>	<b>113,963.58</b>	<b>118,569.72</b>	<b>123,360.11</b>
Depreciación		1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94
Inversión		-328,560.00				
<b>Flujo de Caja</b>		<b>106,465.90</b>	<b>110,724.54</b>	<b>115,153.52</b>	<b>119,759.66</b>	<b>124,550.05</b>
TMAR	20%	tasa de rentabilidad establecida por la empresa				
IR (índice de rentabilidad)	1.04					
TR (tiempo de recuperación)	2.97					
VAN (Valor actual neto)	9,584.78					
TIR (Tasa interna de retorno)	22%					

Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.4 Punto de equilibrio



Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.5 Flujo de caja variables pesimistas

I.L.P.S. A						
Flujo de caja del - VARIABLES PESIMISTAS						
Año 2010						
Producción Meta mensual	400.00	baja	Costos Variables	1%	sube	
Precio	95.04	limitado	Costos Fijos	1%	sube	
Espectativa de Precio	15%	baja	Inversión	2%	sube	
Crecimiento en Ventas	2%	sube				
FLUJO DE CAJA						
ANOS	0	1	2	3	4	5
Ventas Unidades		4.800	4.896	4.994	5.094	5.190
Total de Ingresos		387.766,47	395.521,80	403.432,24	411.500,88	419.730,90
COSTOS DE VENTAS						
Total Costos de importación		309.302,40	315.488,43	321.798,22	328.234,13	334.798,86
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>78.464,07</b>	<b>80.033,35</b>	<b>81.634,02</b>	<b>83.266,70</b>	<b>84.932,03</b>
COSTOS VARIABLES						
Comisiones		14.544,00	14.834,88	15.131,58	15.434,21	15.743,89
Sueldos		7.999,29	8.159,18	8.322,37	8.488,82	8.658,59
COSTOS FIJOS						
Gastos Generales (luz, agua, Tele, etc.)		812,84	829,10	845,68	862,59	879,84
Seguridad		812,84	829,10	845,68	862,59	879,84
Transporte		4.848,00	4.944,96	5.043,86	5.144,74	5.247,63
Mantenimiento		359,97	367,17	374,51	382,00	389,64
Arrendos		1.967,26	2.006,61	2.046,74	2.087,67	2.129,43
Sueldos y beneficios sociales general		6.367,46	6.494,81	6.624,71	6.757,20	6.893,33
Varios gastos administración		6.213,56	6.337,83	6.464,58	6.593,88	6.725,73
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>43.925,13</b>	<b>44.803,63</b>	<b>45.699,71</b>	<b>46.613,70</b>	<b>47.545,98</b>
<b>UAIH</b>		<b>34.538,94</b>	<b>35.229,72</b>	<b>35.934,31</b>	<b>36.653,00</b>	<b>37.386,06</b>
Depreciación		1.189,94	1.189,94	1.189,94	1.189,94	1.189,94
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>33.349,00</b>	<b>34.039,78</b>	<b>34.744,37</b>	<b>35.463,06</b>	<b>36.196,12</b>
Depreciación		1.189,94	1.189,94	1.189,94	1.189,94	1.189,94
Inversión		-335.131,20				
<b>Flujo de Caja</b>		<b>34.538,94</b>	<b>35.229,72</b>	<b>35.934,31</b>	<b>36.653,00</b>	<b>37.386,06</b>
TMAR	20%	tasa de rentabilidad establecida por la empresa				
IR (tasa de rentabilidad)	0,32%					
TR (tiempo de recuperación)	+ de 5 años					
VAN (valor actual neto)	-190.323,09					
TIR (tasa interna de retorno)	-17,54%					

Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.6 Flujo de caja variables optimistas

I.L.P.S.A.						
Flujo de caja del - VARIABLES OPTIMISTAS						
Año 2010						
Producción Meta mensual	400.00	suben	Costos Variables		3.00%	buja
Precio	95.04	Unitario	Costos Fijos		2.00%	buja
Precio	0.10	sube	Inversión		5.00%	buja
Crecimiento en Ventas	12%					
FLUJO DE CAJA						
ANOS	0	1	2	3	4	5
Ventas Unidades		4,800	5,376	6,021	6,744	7,553
<b>Total de Ingresos</b>		<b>501,815.43</b>	<b>562,033.28</b>	<b>629,477.28</b>	<b>705,014.55</b>	<b>789,616.30</b>
COSTOS DE VENTAS						
Importación		297,052.80	332,699.14	372,623.03	417,337.80	467,418.33
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>204,762.63</b>	<b>229,334.15</b>	<b>256,854.24</b>	<b>287,676.75</b>	<b>322,197.96</b>
COSTOS VARIABLES						
Comisiones		13,968.00	15,644.16	17,521.46	19,624.03	21,978.92
Sueldos		7,682.40	8,604.29	9,636.80	10,793.22	12,088.41
COSTOS FIJOS						
Gastos Generales (luz, agua, Tele, etc.)		788.69	883.34	989.34	1,108.06	1,241.03
Seguridad		788.69	883.34	989.34	1,108.06	1,241.03
Transporte		4,704.00	5,268.48	5,990.70	6,668.78	7,401.84
Mantenimiento		349.28	391.19	438.14	490.71	549.60
Arrendos		1,908.83	2,137.89	2,394.43	2,681.77	3,003.58
Sueldos y beneficios sociales general		5,930.48	6,642.14	7,439.20	8,331.90	9,331.73
Varios gastos administración		6,027.15	6,750.41	7,560.46	8,467.71	9,483.84
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>15,959.30</b>	<b>17,874.42</b>	<b>20,019.35</b>	<b>22,421.67</b>	<b>25,112.27</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>58,106.83</b>	<b>65,079.65</b>	<b>72,889.21</b>	<b>81,635.91</b>	<b>91,432.22</b>
<b>UAB</b>		<b>146,655.80</b>	<b>164,254.50</b>	<b>183,965.04</b>	<b>206,040.84</b>	<b>230,765.74</b>
Depreciación		1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>145,465.86</b>	<b>163,064.56</b>	<b>182,775.10</b>	<b>204,850.90</b>	<b>229,575.80</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>145,465.86</b>	<b>163,064.56</b>	<b>182,775.10</b>	<b>204,850.90</b>	<b>229,575.80</b>
Depreciación		1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94
Inversión		-312,132.00				
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-312,132.00</b>	<b>146,655.80</b>	<b>164,254.50</b>	<b>183,965.04</b>	<b>206,040.84</b>
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-312,132.00</b>	<b>146,655.80</b>	<b>164,254.50</b>	<b>183,965.04</b>	<b>206,040.84</b>
TMAR	20%	Tasa de rentabilidad establecida por la empresa				
IR (Índice de rentabilidad)	1.71					
TR (Índice de recuperación)	2.01					
VAN (Valor actual neto)	185,592.88					
TIR (Tasa interna de retorno)	46.87%					

Elaborado por: César Terreros P.



Anexo 4.7 Flujo de caja variables moderadas

I.L.P.S. A						
Flujo de caja del - VARIABLES MODERADAS						
Año 2010						
Producción Meta mensual	400.00	sube	Costos Variables		1.50%	baja
Precio	95.04	Unitario	Costos Fijos		0.50%	baja
Precio	2.00%	sube	Inversion		0.50%	baja
Crecimiento en Ventas	4.00%					
FLUJO DE CAJA						
ANOS	0	1	2	3	4	5
Ventas Unidades		4,800	4,992	5,192	5,399	5,615
<b>Total de Ingresos</b>		<b>465,319.76</b>	<b>483,932.55</b>	<b>503,289.86</b>	<b>523,421.45</b>	<b>544,358.31</b>
COSTOS DE VENTAS						
Total Costos de importación		310,833.60	323,266.94	336,197.62	349,645.53	363,631.35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>154,486.16</b>	<b>160,665.61</b>	<b>167,092.23</b>	<b>173,775.92</b>	<b>180,726.96</b>
COSTOS VARIABLES						
Comisiones		14,616.00	15,200.64	15,808.67	16,441.01	17,098.65
Sueldos		8,038.80	8,360.35	8,694.77	9,042.56	9,404.26
COSTOS FIJOS						
Gastos Generales (luz, agua, Tele, etc.)		808.81	841.17	874.81	909.81	946.20
Seguridad		808.81	841.17	874.81	909.81	946.20
Transporte		4,834.00	5,016.96	5,217.64	5,436.34	5,643.40
Mantenimiento		358.19	372.53	387.42	402.91	419.03
Atricciones		1,957.52	2,035.82	2,117.26	2,201.95	2,290.03
Sueldos y beneficios sociales general		6,273.83	6,524.78	6,785.77	7,057.20	7,339.49
Varios gastos administración		6,213.56	6,462.10	6,720.58	6,989.41	7,268.91
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>43,899.52</b>	<b>45,655.50</b>	<b>47,481.73</b>	<b>49,380.99</b>	<b>51,356.23</b>
<b>UAI</b>		<b>110,586.64</b>	<b>115,010.11</b>	<b>119,610.51</b>	<b>124,394.93</b>	<b>129,370.73</b>
Depreciacion		1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>109,396.70</b>	<b>113,820.17</b>	<b>118,420.57</b>	<b>123,204.99</b>	<b>128,180.79</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>109,396.70</b>	<b>113,820.17</b>	<b>118,420.57</b>	<b>123,204.99</b>	<b>128,180.79</b>
Depreciacion		1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94	1,189.94
Inversion		-330,202.80				
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-330,202.80</b>	<b>110,586.64</b>	<b>115,010.11</b>	<b>119,610.51</b>	<b>124,394.93</b>
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>	Tasa de rentabilidad establecida por la empresa				
IR (coeficiente de rentabilidad)	1.07					
IR (tiempo de recuperación)	2.87					
VAN (valor actual neto)	19,184.12					
TIR (tasa interna de retorno)	23.04%					

Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.8

<b>ILLP S. A</b>				
<b>Análisis de Sensibilidad</b>				
<b>Año 2010</b>				
<b>Proyecto</b>	<b>Original</b>	<b>Escenarios</b>		
		<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>	<b>Moderado</b>
<b>TMAR</b>	20%			
<b>Importación Total mensual meta unid.</b>	400.00	400.00	400.00	400.00
<b>Precio</b>	95.04	0.15	0.10	0.02
<b>Crecimiento en Ventas</b>	-4.00%	2.00%	12.00%	4.00%
<b>Costos Variables</b>		1.00%	3.00%	1.50%
<b>Costos Fijos</b>		1.00%	2.00%	0.50%
<b>Inversion</b>		2.00%	5.00%	0.50%
		<b>Costos e Inv. Sube</b>	<b>Costos e Inv. Baja</b>	<b>Promedio</b>
<b>VAN</b>	9,584.78	-190,323.09	185,592.88	19,184.12
<b>TIR</b>	21.54%	-17.54%	46.87%	23.04%

Elaborado por: César Terreros P.



Anexo 4.10

H.I.F.S.A													
Presupuesto cortex 2010													
	(en millones de dólares)												
	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	Total
<b>Cortex Inca</b>	<b>1.813.960,00</b>	<b>1.726.701,50</b>	<b>1.366.474,67</b>	<b>1.256.303,23</b>	<b>1.267.936,77</b>	<b>1.309.003,00</b>	<b>1.266.355,63</b>	<b>1.235.200,00</b>	<b>1.544.507,00</b>	<b>1.099.444,42</b>	<b>1.157.200,11</b>	<b>1.265.006,20</b>	<b>16.018.948,43</b>
Inv.	217.279,81	207.508,19	166.376,96	150.765,89	157.132,41	157.000,77	151.967,69	149.272,20	149.240,94	130.745,73	130.910,13	131.207,95	1.022.713,11
Op.Bat. Fomento	15.139,65	17.567,81	13.869,75	12.563,83	12.679,37	13.000,01	12.261,36	12.351,09	12.445,00	10.995,44	11.579,01	12.639,60	106.189,48
<b>Proyectos</b>	<b>196.944,76</b>	<b>145.010,35</b>	<b>114.531,86</b>	<b>103.790,18</b>	<b>102.722,60</b>	<b>106.133,04</b>	<b>101.611,99</b>	<b>102.033,99</b>	<b>102.897,17</b>	<b>90.005,84</b>	<b>92.444,44</b>	<b>104.505,49</b>	<b>1.371.549,72</b>
Inv.	210.633,71	17.497,28	13.744,16	13.484,39	13.969,11	12.976,30	12.923,44	12.284,69	12.136,96	10.200,79	11.427,33	12.348,66	146.826,25
Op.Bat. FOMENTO	1.909,47	1.458,10	1.107,83	1.047,43	1.061,13	1.060,13	1.030,10	1.024,07	990,04	970,44	950,44	930,44	11.733,69
<b>Atenas otros clientes</b>													
Edif. Cuzco	64.991,70	48.117,42	33.706,50	34.700,10	34.363,66	35.044,36	34.521,36	33.031,23	33.926,37	29.701,03	31.562,97	34.400,01	432.378,01
Edif. Cuzco	64.991,70	48.117,42	33.706,50	34.700,10	34.363,66	35.044,36	34.521,36	33.031,23	33.926,37	29.701,03	31.562,97	34.400,01	432.378,01
Edif. Cuzco	64.991,70	48.117,42	33.706,50	34.700,10	34.363,66	35.044,36	34.521,36	33.031,23	33.926,37	29.701,03	31.562,97	34.400,01	432.378,01
<b>Atenas Ex otros clientes</b>													
Edif. Cuzco	7.877,79	5.032,41	4.501,39	4.131,23	4.190,70	4.132,40	4.134,43	4.001,59	4.112,52	3.960,13	3.825,70	4.130,22	34.962,70
Edif. Cuzco	7.877,79	5.032,41	4.501,39	4.131,23	4.190,70	4.132,40	4.134,43	4.001,59	4.112,52	3.960,13	3.825,70	4.130,22	34.962,70
Edif. Cuzco	7.877,79	5.032,41	4.501,39	4.131,23	4.190,70	4.132,40	4.134,43	4.001,59	4.112,52	3.960,13	3.825,70	4.130,22	34.962,70
<b>Unidad Reclamaciones</b>	<b>28.109,14</b>	<b>18.725,11</b>	<b>15.010,10</b>	<b>13.601,31</b>	<b>13.726,80</b>	<b>14.171,08</b>	<b>13.709,60</b>	<b>13.472,60</b>	<b>13.473,15</b>	<b>11.795,50</b>	<b>12.534,45</b>	<b>13.093,74</b>	<b>113.925,17</b>
<b>Unidad In y Ventas</b>	<b>241.309,19</b>	<b>224.791,42</b>	<b>188.112,14</b>	<b>163.239,87</b>	<b>164.721,52</b>	<b>170.098,57</b>	<b>164.516,12</b>	<b>168.409,74</b>	<b>161.877,80</b>	<b>141.544,03</b>	<b>130.213,40</b>	<b>164.540,04</b>	<b>2.007.182,19</b>
<b>Total Ventas netas</b>	<b>2.010.909,84</b>	<b>1.872.911,84</b>	<b>1.561.009,53</b>	<b>1.368.171,42</b>	<b>1.376.279,37</b>	<b>1.417.130,10</b>	<b>1.376.869,42</b>	<b>1.332.217,49</b>	<b>1.347.214,90</b>	<b>1.178.556,27</b>	<b>1.253.445,56</b>	<b>1.369.872,79</b>	<b>17.392.618,12</b>
<b>NO CONVULSIONADOS</b>	<b>18,00</b>	<b>23,00</b>	<b>22,00</b>	<b>17,00</b>	<b>21,00</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>22,00</b>	<b>22,00</b>	<b>16,00</b>	<b>21,00</b>	<b>22,00</b>	<b>253,00</b>

Anexo 4.11

H.I.F.S.A													
Presupuesto recuperacion de cartera 2010													
	(en millones de dólares)												
	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	Total
<b>Inv.</b>	1.793.825,43	1.709.434,49	1.372.009,02	1.243.419,40	1.256.273,40	1.295.913,03	1.251.692,07	1.222.436,50	1.232.265,50	1.078.640,99	1.146.223,11	1.225.113,62	15.838.756,43
<b>Atenas</b>	253.017,67	245.626,00	146.144,91	150.965,30	150.104,02	169.611,66	164.499,32	164.371,58	163.870,39	162.121,20	97.301,17	99.190,97	1.034.003,99
<b>Recuperacion venta</b>	<b>2.069.643,10</b>	<b>1.958.060,49</b>	<b>1.518.154,93</b>	<b>1.394.384,70</b>	<b>1.376.417,42</b>	<b>1.465.524,69</b>	<b>1.416.191,39</b>	<b>1.377.628,34</b>	<b>1.396.943,13</b>	<b>1.240.779,19</b>	<b>1.243.524,28</b>	<b>1.324.304,59</b>	<b>17.872.760,42</b>
Inv recuperado	245.113,56	234.934,32	163.650,59	169.075,88	166.717,74	170.002,99	164.620,31	160.924,64	161.032,36	143.123,66	150.750,21	162.346,25	2.114.073,23
<b>Total Recuperacion</b>	<b>2.284.506,04</b>	<b>2.193.994,81</b>	<b>1.581.811,42</b>	<b>1.564.380,08</b>	<b>1.542.135,16</b>	<b>1.635.126,68</b>	<b>1.580.691,70</b>	<b>1.538.552,98</b>	<b>1.497.874,51</b>	<b>1.283.803,84</b>	<b>1.393.274,49</b>	<b>1.510.952,84</b>	<b>19.006.866,17</b>

Elaborado por: César Terreros P.

Anexo 4.12

I.L.P. S.A. Hoja de Caja proyectada Presupuesto 2010 (expresado en dólares)													
INGRESOS OPERACIONALES	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Recuperación por ventas	2,294,758.7	2,192,994.8	1,702,413.4	1,563,792.7	1,542,119.2	1,572,527.7	1,522,821.1	1,488,553.0	1,497,874.5	1,323,893.8	1,194,254.5	1,510,952.8	<b>19,606,966.2</b>
Otros Recuperaciones													
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2,294,758.7</b>	<b>2,192,994.8</b>	<b>1,702,413.4</b>	<b>1,563,792.7</b>	<b>1,542,119.2</b>	<b>1,572,527.7</b>	<b>1,522,821.1</b>	<b>1,488,553.0</b>	<b>1,497,874.5</b>	<b>1,323,893.8</b>	<b>1,194,254.5</b>	<b>1,510,952.8</b>	<b>19,606,966.2</b>
Pago a proveedores	2,587,077.2	1,345,410.4	1,447,304.3	1,291,601.7	1,415,800.5	1,372,851.1	1,135,903.3	1,330,848.4	1,352,903.3	1,273,849.1	1,415,800.5	1,352,903.3	<b>17,322,933.1</b>
Gastos de ventas	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	17,804.3	<b>213,651.2</b>
Gastos de administración	86,898.6	423,644.9	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	23,565.3	<b>718,116.5</b>
Impuestos por pagar	108,798.5	34,336.8	0.0	49,448.6	35,574.9	16,449.4	0.0	12,726.0	0.0	31,706.8	32,141.3	11,579.7	<b>332,811.9</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>-179,578.6</b>	<b>1,821,166.3</b>	<b>1,489,333.9</b>	<b>1,382,419.8</b>	<b>1,402,803.0</b>	<b>1,430,670.0</b>	<b>1,177,272.9</b>	<b>1,384,943.9</b>	<b>1,394,277.9</b>	<b>1,346,925.5</b>	<b>1,489,371.3</b>	<b>1,405,852.6</b>	<b>18,252,790.5</b>
Otros ingresos				5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	<b>45,000.0</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>45,000.0</b>
Total ingresos no operacionales	322,389.5	34,956.0	34,956.0	690,956.0	4,956.0	4,956.0	4,956.0	24,956.0	4,956.0	4,956.0	4,956.0	418,604.5	<b>1,556,554.0</b>
Adquisición de activos fijos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL (B-C)</b>	<b>(322,389.5)</b>	<b>(34,956.0)</b>	<b>(34,956.0)</b>	<b>(690,956.0)</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>(19,956.0)</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>(413,604.5)</b>	<b>(1,511,554.0)</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO (C+D)</b>	<b>-798,209.4</b>	<b>336,872.5</b>	<b>178,223.5</b>	<b>-304,593.1</b>	<b>49,378.2</b>	<b>141,961.7</b>	<b>345,592.2</b>	<b>83,653.0</b>	<b>103,645.6</b>	<b>-22,987.7</b>	<b>-95,072.8</b>	<b>-308,504.2</b>	<b>-157,288.4</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>650,000.0</b>	<b>-148,209.4</b>	<b>188,663.1</b>	<b>366,886.6</b>	<b>-137,706.5</b>	<b>-88,328.3</b>	<b>53,573.4</b>	<b>399,165.6</b>	<b>482,818.6</b>	<b>586,464.2</b>	<b>563,476.6</b>	<b>468,403.8</b>	<b>-157,288.4</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>-148,209.4</b>	<b>188,663.1</b>	<b>366,886.6</b>	<b>-137,706.5</b>	<b>-88,328.3</b>	<b>53,573.4</b>	<b>399,165.6</b>	<b>482,818.6</b>	<b>586,464.2</b>	<b>563,476.6</b>	<b>468,403.8</b>	<b>159,899.6</b>	<b>-314,577.1</b>

Elaborado por: César Terrero P.

Anexo 4.1.3

B.I.F.S.A														
Presupuesto comparativo 2010														
Ingresos en dólares														
	S. Anual	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
TOT	732,099	617,099	664,099	664,099	664,099	617,099	617,099	664,099	664,099	664,099	617,099	617,099	664,099	10,170,999
Impuestos	732,099	617,099	664,099	664,099	664,099	617,099	617,099	664,099	664,099	664,099	617,099	617,099	664,099	10,170,999
Don	39,449	41,104	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	504,634
Dono (Licitado)	26,419	13,562	36,014	36,333	36,401	36,401	36,401	36,401	36,401	36,401	36,401	36,401	36,401	367,561
U.A. Intercomunal	109,030	134,524	127,999	76,757	134,724	134,724	137,299	137,299	137,299	137,299	99,701	134,724	137,299	1,458,674
U.A. municipal	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,990
Sub-TOTAL P.I.	1,029,414	1,267,499	1,338,534	1,405,934	1,350,599	1,354,534	1,402,724	1,408,654	1,402,724	1,402,724	1,338,534	1,338,534	1,402,724	13,112,214
OTR														
Impuestos	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	852,000
Don	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	203,000
Dono (Licitado)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	34,000
U.A. Intercomunal	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	62,000
U.A. municipal	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	131,000
Sub-TOTAL OTR	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	44,500	503,000
Total Normalizado	1,073,914	1,311,999	1,383,034	1,450,434	1,395,099	1,399,034	1,447,224	1,453,154	1,447,224	1,447,224	1,383,034	1,383,034	1,447,224	13,615,214
Total Iva	117,974	106,290	143,744	111,264	106,044	106,934	106,934	143,797	143,664	143,797	106,674	106,644	143,797	1,605,514

Anexo 4.1.4

Cuentas de Ventas														
Cuentas de ventas generadas 2010														
Ingresos en dólares														
	S. Anual	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
M. Troncos	1,214,999	966,363	1,277,434	1,264,099	1,292,117	1,277,434	1,261,963	1,267,117	1,266,963	1,273,117	966,363	1,267,117	1,273,117	14,447,363
M. Almacén para venta	1,576,166	1,334,437	1,274,434	1,357,099	1,356,363	1,281,437	1,281,437	1,340,166	1,359,566	1,374,877	1,066,934	1,333,363	1,370,166	16,282,166
Cuentas de ventas	1,819,145	1,697,163	1,576,334	1,297,077	1,248,334	1,260,546	1,238,426	1,266,333	1,311,453	1,069,899	1,133,433	1,277,363	1,371,333	15,718,333

Elaborado por: César Torres P.

Anexo 4.15 Gastos Proyectados

H.L.P.S. A													
Gastos proyectados													
Año 2010													
(expresado en dólares)													
Gastos	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Gastos Administrativos	86.523	87.540	79.023	78.887	78.625	88.035	79.724	78.412	78.667	78.818	79.375	91.220	1.096.270
Gastos Ventas	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	17.804,27	213.651,18
Gastos Financieros	5.816,20	3.809,58	3.921,75	3.884,36	3.921,75	3.884,36	3.921,75	3.921,75	3.884,36	3.921,75	3.884,36	3.921,75	48.693,75

Elaborado por: César Torres P.

Anexo 4.16

R.E.P.A.A														
Estado de Pérdidas y Ganancias Procesado														
Procesamiento 2019														
(expresado en dólares)														
Meses	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19	ago-19
Yates (USD)														
Yates Saldo	4,013,275.57	1,861,186.07	4,507,007.68	4,261,611.99	3,756,492.14	3,422,829.42	4,376,479.31	3,341,603.32	4,351,222.86	4,184,297.42	4,256,479.46	4,273,977.84	4,746,611.26	480,000.00
Yates al Yateo	4,819,147.84	1,685,187.87	4,536,313.85	4,236,670.36	3,549,377.85	3,260,146.49	4,259,826.16	3,266,366.89	4,217,433.36	4,063,836.69	4,124,431.91	4,217,364.81	4,718,338.16	90,000.00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>262,027.54</b>	<b>800,000.61</b>	<b>186,303.37</b>	<b>136,563.46</b>	<b>170,092.21</b>	<b>142,282.94</b>	<b>117,647.35</b>	<b>134,237.43</b>	<b>118,212.29</b>	<b>108,428.74</b>	<b>115,847.59</b>	<b>137,547.26</b>	<b>1,746,403.13</b>	<b>10,000.00</b>
Estado de yateo	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	17,804.27	213,569.18	1,225.00
Estado de administración	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	78,899.65	482,782.16	3,900.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA OPERACIONAL</b>	<b>117,421.68</b>	<b>113,115.95</b>	<b>90,604.97</b>	<b>61,660.55</b>	<b>63,116.35</b>	<b>47,698.06</b>	<b>41,944.49</b>	<b>59,338.57</b>	<b>40,569.73</b>	<b>40,725.50</b>	<b>31,145.69</b>	<b>62,694.54</b>	<b>408,046.79</b>	<b>4,875.00</b>
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	41,000.00	8,250.00
Estado Ingresos	8,316.70	8,000.00	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	8,316.70	48,000.00	8,250.00
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIONES</b>	<b>125,738.38</b>	<b>121,115.95</b>	<b>98,921.67</b>	<b>69,977.25</b>	<b>71,433.05</b>	<b>55,994.76</b>	<b>50,261.19</b>	<b>67,655.27</b>	<b>48,886.43</b>	<b>49,042.20</b>	<b>39,462.39</b>	<b>71,011.24</b>	<b>456,046.79</b>	<b>13,125.00</b>
10% Participación al Socio y Asociados	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	16,238.87	126,952.96	6,575.00
<b>UTILIDAD (PERD) ANTES IMPUESTO</b>	<b>109,499.51</b>	<b>104,877.08</b>	<b>82,682.80</b>	<b>53,738.38</b>	<b>55,194.18</b>	<b>39,755.89</b>	<b>34,022.32</b>	<b>51,416.40</b>	<b>32,647.56</b>	<b>32,803.33</b>	<b>23,223.52</b>	<b>54,772.37</b>	<b>329,093.83</b>	<b>6,550.00</b>
Impuesto a la renta 20%	23,841.80	22,270.06	15,316.82	13,382.44	15,645.33	14,397.84	13,699.83	13,192.41	13,192.41	13,192.41	13,192.41	13,192.41	179,000.00	1,625.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA NETA</b>	<b>85,657.71</b>	<b>82,607.02</b>	<b>67,365.98</b>	<b>40,355.94</b>	<b>39,548.85</b>	<b>25,358.05</b>	<b>20,322.49</b>	<b>38,223.99</b>	<b>19,455.15</b>	<b>19,610.92</b>	<b>10,031.11</b>	<b>41,580.00</b>	<b>150,093.83</b>	<b>4,925.00</b>
Reserva legal 10%	7,755.24	6,980.70	6,736.59	4,035.59	3,954.88	2,535.80	2,029.22	3,822.39	1,945.51	1,960.99	1,003.11	4,158.00	15,009.38	742.50
<b>UTILIDAD A DISTRIBUIR</b>	<b>77,902.47</b>	<b>75,626.32</b>	<b>60,629.39</b>	<b>36,320.35</b>	<b>35,593.97</b>	<b>22,822.25</b>	<b>18,303.27</b>	<b>34,401.60</b>	<b>17,509.64</b>	<b>17,649.93</b>	<b>9,027.99</b>	<b>37,422.00</b>	<b>135,084.45</b>	<b>4,182.50</b>

Elaborado por: César Torres P.



Anexo 4.17 Balance general Proyectado

H.F.P.S.A Balance general Proyectado Presupuesto 2010 (Expresado en dólares)												
	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>												
Caja	-312,984.75	26,530.51	31,311.55	135,023.21	99,666.53	97,811.62	255,311.01	292,522.91	261,976.13	155,536.68	17,106.85	-356,120.69
Cuentas a Cobrar	1,147,223	1,051,843	1,104,098	999,544	990,802	1,011,453	1,024,191	1,033,311	1,045,184	1,043,964	1,053,885	1,075,456
Otros Cuentas por Cobrar	231,360	251,102	269,583	266,833	282,853	297,643	311,202	303,530	314,629	324,405	333,131	320,517
Impuestos por Cobrar	2,291,647	3,532,783	3,844,369	3,461,233	3,733,654	407,231	441,679	438,036	408,400	444,524	456,424	-490,081
Mercaderías Transitadas	386,545	550,972	313,658	476,870	509,610	514,385	482,933	483,595	498,245	384,300	409,927	490,231
Inventarios de Mercaderías	806,290	387,125	352,220	352,093	352,104	352,144	352,102	352,072	352,081	351,929	351,996	348,669
Inventarios	26,362	24,132	22,861	21,671	20,440	19,300	17,979	16,748	15,519	14,287	13,057	11,826
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>2,983,007</b>	<b>2,657,487</b>	<b>2,810,771</b>	<b>2,634,567</b>	<b>2,634,413</b>	<b>2,699,839</b>	<b>2,885,328</b>	<b>2,926,317</b>	<b>2,948,011</b>	<b>2,719,184</b>	<b>2,744,527</b>	<b>2,301,603</b>
<b>ACTIVOS FIJO</b>												
Terrenos	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Edificios	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870	203,870
Equipos de computación	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034	14,034
Muebles y enseres	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526	7,526
Equipos de oficina	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803	6,803
Veículos	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029	162,029
(-) depreciación acumulada	-22,489	-26,623	-30,778	-34,932	-39,087	-43,241	-47,396	-51,550	-55,704	-59,859	-64,013	-68,167
Intangible	1,175	1,077	979	881	783	685	588	490	392	294	196	98
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>580,660</b>	<b>498,416</b>	<b>494,563</b>	<b>490,311</b>	<b>486,659</b>	<b>481,806</b>	<b>477,273</b>	<b>473,302</b>	<b>469,049</b>	<b>464,797</b>	<b>460,545</b>	<b>456,292</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>3,563,667</b>	<b>3,155,903</b>	<b>3,305,334</b>	<b>3,124,878</b>	<b>3,121,072</b>	<b>3,181,645</b>	<b>3,362,601</b>	<b>3,399,617</b>	<b>3,417,060</b>	<b>3,183,981</b>	<b>3,205,072</b>	<b>2,757,895</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>												
Prestamos por pagar	586,775	462,591	436,267	454,193	449,999	443,805	441,611	437,417	433,223	429,029	424,835	404,611
Obligaciones por pagar	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225
Saldo y beneficios sociales por pagar	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723	85,723
Cuentas por pagar proveedores	900,133	716,185	681,842	683,154	702,773	767,169	973,625	996,309	1,001,825	774,111	791,511	807,947
Participación en las actividades	18,241	16,426	10,512	9,646	9,829	10,264	9,603	9,996	8,253	6,721	7,304	8,851
Impuestos a la renta del periodo	25,842	23,270	15,317	13,382	13,641	14,598	13,605	12,883	13,108	9,521	11,165	13,575
Intereses por pagar	9,665	8,850	9,247	9,607	10,004	10,364	10,761	11,159	11,518	11,915	12,278	12,672
Otros pasivos corrientes												
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,229,604</b>	<b>1,316,260</b>	<b>1,264,353</b>	<b>1,260,931</b>	<b>1,274,977</b>	<b>1,337,209</b>	<b>1,538,134</b>	<b>1,555,893</b>	<b>1,567,873</b>	<b>1,290,245</b>	<b>1,316,514</b>	<b>973,166</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>												
Obligaciones bancarias												
Prestamos a largo plazo												
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>1,229,604</b>	<b>1,316,260</b>	<b>1,264,353</b>	<b>1,260,931</b>	<b>1,274,977</b>	<b>1,337,209</b>	<b>1,538,134</b>	<b>1,555,893</b>	<b>1,567,873</b>	<b>1,290,245</b>	<b>1,316,514</b>	<b>973,166</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
capital y aportes	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000
Reserva legal	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463	40,463
Utilidad (pérdida) acumulada	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369	662,369
Utilidad (pérdida) del ejercicio	54,524	17,310	37,299	44,916	43,694	41,804	26,675	34,893	46,371	60,801	65,726	61,770
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>1,877,156</b>	<b>1,840,042</b>	<b>1,840,111</b>	<b>1,843,748</b>	<b>1,845,206</b>	<b>1,844,436</b>	<b>1,829,507</b>	<b>1,817,722</b>	<b>1,820,207</b>	<b>1,863,097</b>	<b>1,868,559</b>	<b>1,804,611</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3,106,760</b>	<b>3,156,302</b>	<b>3,104,464</b>	<b>3,108,678</b>	<b>3,116,278</b>	<b>3,181,645</b>	<b>3,362,601</b>	<b>3,399,617</b>	<b>3,417,060</b>	<b>3,183,981</b>	<b>3,205,072</b>	<b>2,757,777</b>

Elaborado por: César Terreros P.

BALANCES 2001

Anexo 4.18 Balance general Histórico

I.L.P. S. A								
Balance General histórico								
(expresado en dólares)								
Cuentas	Año 2006		Año 2007		Años 2008		Año 2009	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
DISPONIBLE	119,444.00	4.58%	6,858.00	0.15%	218,479.00	3.62%	27,893.00	1.20%
CUENTAS POR COBRAR	1,201,472.00	43.89%	2,708,401.00	60.51%	2,789,199.00	46.24%	1,266,126.00	26.26%
INVENTARIOS	954,067.00	36.44%	707,261.00	15.80%	1,842,353.00	30.55%	2,094,820.00	43.45%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	199,915.00	7.63%	907,885.00	24.67%	773,657.00	12.95%	938,556.00	19.84%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2,475,398.00</b>	<b>94.54%</b>	<b>4,330,405.00</b>	<b>96.74%</b>	<b>5,623,538.00</b>	<b>93.24%</b>	<b>4,357,395.00</b>	<b>90.38%</b>
ACTIVO FIJO	143,043.00	5.46%	145,885.00	3.26%	407,953.00	6.74%	404,017.00	8.62%
GASTOS PREOPERACIONALES	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,618,441.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,476,290.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,031,491.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,821,412.00</b>	<b>100.00%</b>
OB.LIG. BANCARIAS ME	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
IMPUNTAJAS POR PAGAR	63,628.00	2.43%	488,811.00	11.14%	138,703.00	2.30%	375,193.00	7.78%
PROVEEDORES	1,090,844.00	41.66%	1,215,128.00	27.15%	2,705,012.00	44.83%	1,951,885.00	40.48%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,154,472.00</b>	<b>44.09%</b>	<b>1,713,959.00</b>	<b>38.29%</b>	<b>2,843,715.00</b>	<b>47.15%</b>	<b>2,327,058.00</b>	<b>48.27%</b>
PASIVO LARGO PLAZO	915,407.00	34.96%	1,950,000.00	43.56%	1,683,139.00	27.91%	691,520.00	14.34%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,069,879.00</b>	<b>79.05%</b>	<b>3,663,959.00</b>	<b>81.85%</b>	<b>4,526,854.00</b>	<b>75.05%</b>	<b>3,018,578.00</b>	<b>62.61%</b>
CAPITAL SOCIAL	308,400.00	11.78%	550,000.00	12.29%	1,100,000.00	18.24%	1,100,000.00	22.81%
RESERVAS	12,668.00	0.48%	26,233.00	0.59%	40,463.00	0.67%	40,463.00	0.84%
RESULTADOS	228,154.00	8.71%	236,699.00	5.27%	384,174.00	6.34%	662,560.00	13.74%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>548,562.00</b>	<b>20.95%</b>	<b>812,331.00</b>	<b>18.15%</b>	<b>1,504,637.00</b>	<b>24.95%</b>	<b>1,802,832.00</b>	<b>37.39%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,618,441.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,476,290.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,031,491.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,821,410.00</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: César Tenorio P.

Anexo 4.19 Estado de Pérdidas y Ganancias Histórico

I.L.P.S.A						
Estado de Pérdidas y Ganancia proyectado						
Cuentas	Año 2006		Año 2007		Año 2008	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
<b>INGRESOS</b>	<b>6,776,298</b>	<b>100.00%</b>	<b>11,343,597</b>	<b>100.00%</b>	<b>15,680,511</b>	<b>100.00%</b>
VENTAS	6,689,770	98.72%	11,208,863	98.81%	15,443,607	98.49%
OTROS INGRESOS	86,528	1.28%	134,734	1.19%	236,904	1.51%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>5,923,844</b>	<b>87.42%</b>	<b>10,018,989</b>	<b>88.32%</b>	<b>13,440,252</b>	<b>85.71%</b>
COSTOS DIRECTOS	5,923,844	87.42%	10,018,989	88.32%	13,440,252	85.71%
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>852,454</b>	<b>12.58%</b>	<b>1,324,608</b>	<b>11.68%</b>	<b>2,240,259</b>	<b>14.29%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>403,093</b>	<b>5.95%</b>	<b>807,334</b>	<b>7.12%</b>	<b>1,402,815</b>	<b>8.95%</b>
GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	73,085	1.08%	178,268	1.57%	851,259	5.43%
GASTOS DE ADMINISTRACION	330,008	4.87%	629,066	5.55%	551,556	3.52%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>449,361</b>	<b>6.63%</b>	<b>517,274</b>	<b>4.56%</b>	<b>837,444</b>	<b>5.34%</b>
OTROS EGRESOS	106,352	1.57%	143,363	1.26%	201,871	1.29%
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>343,009</b>	<b>5.06%</b>	<b>373,911</b>	<b>3.30%</b>	<b>635,573</b>	<b>4.05%</b>

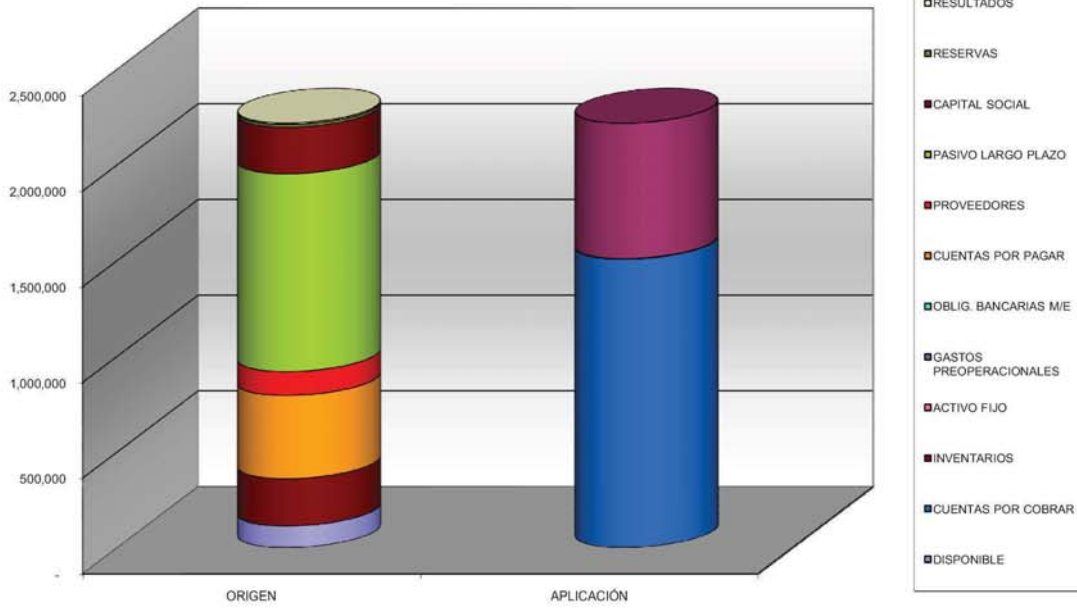
Elaborado por: César Terrens P.

Anexo 4.20 Estado de Origen y aplicación de Fondos

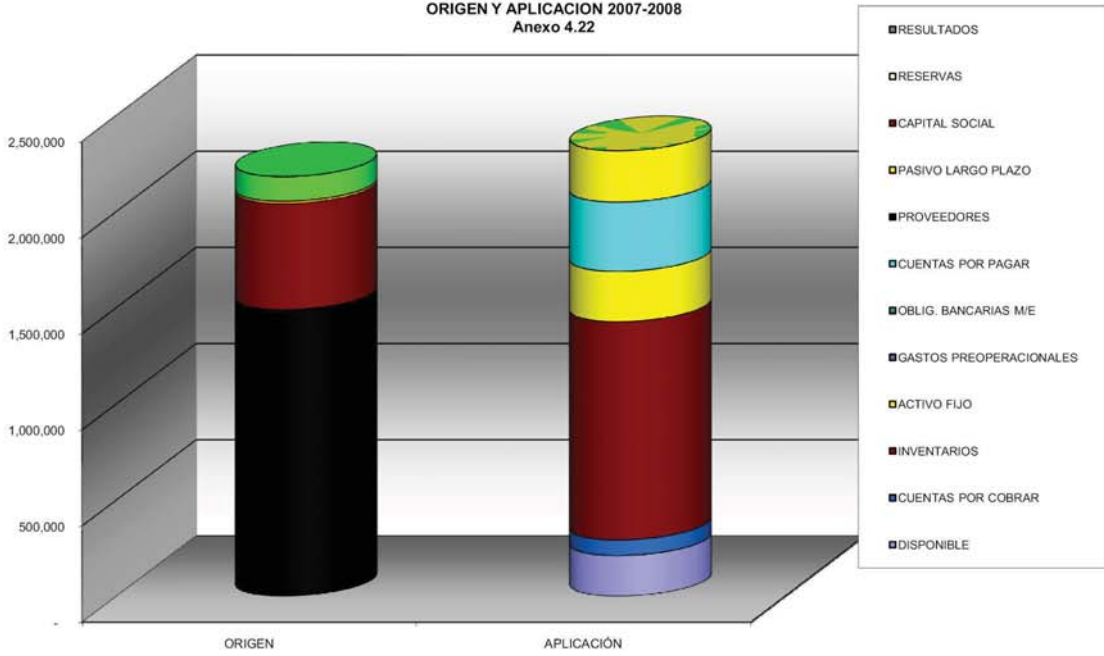
<b>II.F.P.S.A</b>						
<b>Estado de origen y aplicación de Fondos</b>						
Cuentas	2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	ORIGEN	APLICACION	ORIGEN	APLICACION	ORIGEN	APLICACION
RESPONSIBLE	113,080	-	-	271,471	160,436	-
CUENTAS POR COBRAR	-	1,506,929	-	303,708	1,523,071	-
INVENTARIOS	246,806	-	-	1,135,092	-	252,467
GASTOS PAGADOS Y ANTE-PAGO	-	207,670	134,228	-	-	104,898
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	-	1,855,007	-	1,295,133	1,295,143	-
ACTIVO FIJO	-	2,842	-	265,068	-	56,004
GASTOS PREOPERACIONALES	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	-	1,857,849	-	1,555,201	1,210,079	-
OBLIG. BANCARIAS ME	-	-	-	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	435,203	-	-	360,128	236,470	-
PROVEEDORES	124,284	-	1,489,084	-	-	233,122
PASIVO LARGO PLAZO	1,034,191	-	-	266,861	-	991,618
<b>TOTAL PASIVO</b>	1,593,678	-	862,935	-	-	1,508,276
CAPITAL SOCIAL	241,000	-	350,000	-	-	-
RESERVAS	14,223	-	14,230	-	-	-
RESULTADOS	7,944	-	128,076	-	298,195	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	263,167	-	492,306	-	298,195	-
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	1,857,849	-	1,555,201	-	298,195	1,508,276
<b>TOTAL ORIGENES Y APLICACION</b>	1,857,849	1,857,849	1,555,201	1,555,201	1,508,274	1,508,276

Elaborado por: César Testeros P.

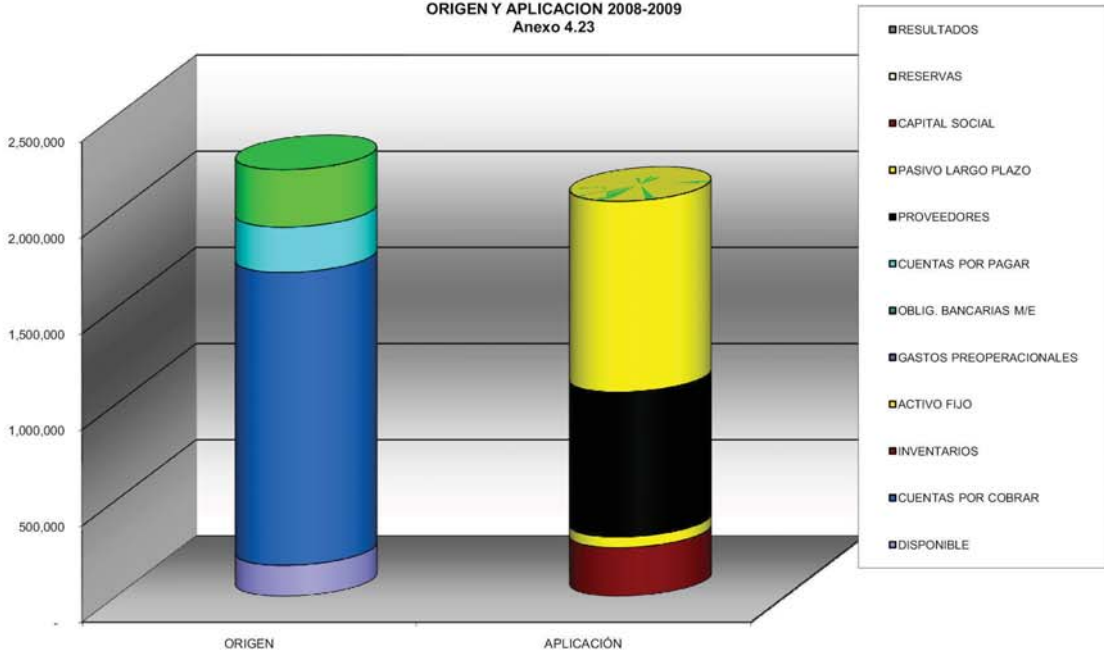
ORIGEN Y APLICACION 2006-2007  
Anexo 4.21



ORIGEN Y APLICACION 2007-2008  
Anexo 4.22



ORIGEN Y APLICACION 2008-2009  
Anexo 4.23



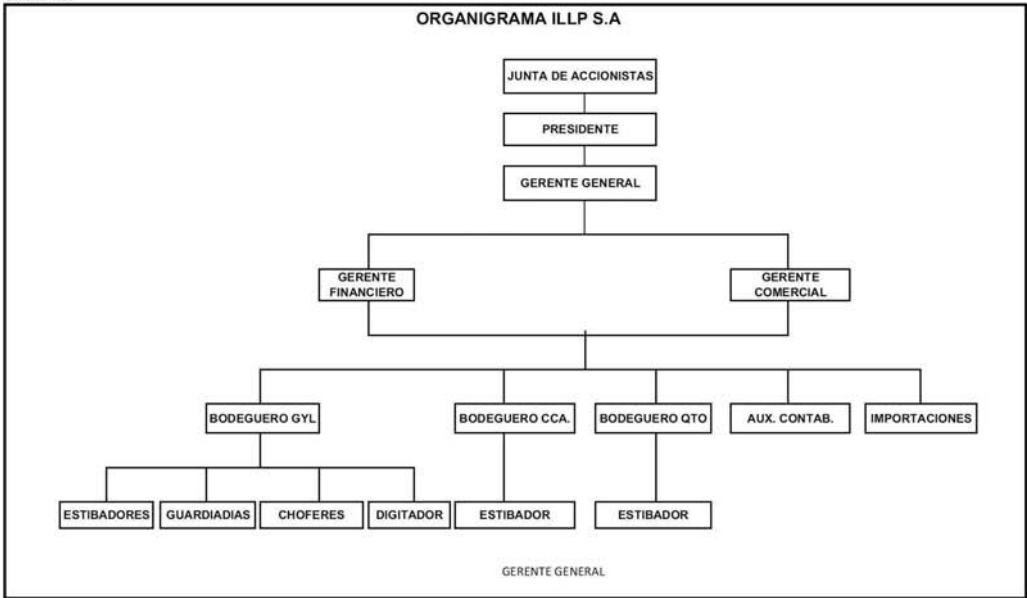




Anexo 4.25

LIQUIDACION IMPORTACION LLM N°			
fact. Com. N° 94	01/07/2010		N° cont 2
ILLP S. A	GRABA	Costo	iva
Costo FOB		97,179.60	
Flete		10,324.00	
Seguro		322.51	
Promoción			
<b>Total CIF</b>		107,826.11	
Salvagurada		22,024.60	
Arancel		16,181.37	
Fodin		539.14	
	S	<b>146,571.22</b>	<b>17,588.55</b>
<b>Otros aduanas</b>			
Multas			-
Demoraje			-
Corpei		24.29	-
<b>Sub-total otros</b>		<b>24.29</b>	
<b>Costos y gastos</b>			
Valor extra en fletes	S	90.00	10.80
Otros asegurados	S	94.32	50.02
Crédito transoceánica	S	23.75	2.85
Agente afianzado	S	200.00	24.00
Bodegaje	S	286.66	34.40
Diferencia en tránsito			-
Seguridad armada	S	168.00	20.16
Verificadora Seguro	S	70.00	8.40
2% I.S.D Impuesto a la salida de divisas		1,943.59	8.40
Trasoceánica		124.00	-
Transporte interno a bodega		400.00	-
<b>Sub-total costos y gastos</b>		<b>3,424.61</b>	
<b>Costos Financieros</b>			
Comisión corresponsal			-
Costo Transferencia			-
<b>Sub-total financieros</b>			
<b>Total</b>		<b>149,995.83</b>	<b>17,747.58</b>
<b>Costo neto de importación</b>			<b>167,743.41</b>
<b>FACTOR DE IMPORTACIÓN</b>			<b>1,5435</b>

Elaborado por: César Terreros P.



Elaborado por: César Terreros P.

**BIBLIOGRAFÍA**

- GITMAN, L.J, Fundamentos de Inversión 2004 ed. Quinta
- GIENN A. Welsch, Ulrich, Presupuestos planificación y control 2005 ed. Quinta
- Johon Maynard KEYNES The general Theory of employment, interest, and money,
- Justin G. LONGENECKER/Carlos W. MOORE/ J. William PETTY Adm. de pequeñas empresas enfoque emprendedor, 2001 ed. Onceava
- New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1936
- Joseph FAUST y Joseph TAPINES Finanzas Operativas, 2002 ed. 5ta
- Ley de compañías del Ecuador
- Ley orgánica de régimen tributario interno
- Lawrence J. GITMAN, Fundamentos de administración financiera 1986 ed. Tercera
- UDA finanzas estructurales Preparada por el profesor Bladimir PROAÑO
- Septiembre de 2006
- Michael POTER Análisis de la cadena de valor Instituto de empresas
- Vane HORNE, Fundamentos de administración financiera 2002 ed. Undécima
- WWW.internacional.universia.net/latinoamerica/datos-paises/ecuador/poblacion.htm
- [www.INEC.com](http://www.INEC.com) anuario estadísticas de transporte INEC. Quito 2006
- <http://www.comunidadandina.org/pymes.htm>
- <http://eifrs.iasb.org/eifrs/bnstandards/en/ias34.pdf>
- [www.aeade.net](http://www.aeade.net) anuario AEADE 2008
- <http://pimampro.org/archivos/califipeq.doc>
- <http://www.bce.fin.ec> : Evolución de la economía ecuatoriana 2008
- <http://www.micip.gov.ec> : Diagnostico de la pequeña y mediana industria 2002
- <http://www.bce.gov.ec> : Boletín de competitividad N° 20

### **El Tema**

**"ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO, EN LAS PYMES COMERCIALES EN EL AZUAY: CASO DE ESTUDIO"**

### **Introducción**

La administración financiera persigue un objetivo fundamental que es ofrecer directrices a la Gerencia financiera para la solución de problemas y a su vez facilitar la toma de decisiones tanto de inversión como de financiamiento.

Este trabajo de investigación pretende analizar las decisiones de inversión y financiamiento en las pequeñas y medianas empresas comerciales, partiendo de sus estados financieros, los mismos que evidencian en general de prácticas contables "fiscalistas", siendo este el principal obstáculo, ya que al no reflejar la real situación de la empresa entes particulares como por ejemplo instituciones financieras no pueden ofrecerles buenas alternativas.

Para ello investigaremos una serie de factores (obstáculos) para determinar la mejor manera de administrar financieramente una PYME y mantener criterios de decisión para el financiamiento e inversión.

En nuestro país existen micro, pequeñas y medianas empresas que pertenecen a diferentes sectores económicos (industrial, agrícola, comercial, servicios, etc.,) que cuentan con importantes ingresos, buena infraestructura e instalaciones; pero carecen de una área de finanzas, o simplemente los encargados de esta área como son los Gerentes Financieros no cuentan con el apoyo suficiente por parte de los dueños o accionistas, siendo esto una limitación para realizar un buen papel en tomar las decisiones más apropiadas.

Este estudio tiene como propósito hacer conocer a los empresarios de la pequeña y

mediana empresas algunos criterios y soluciones a los problemas que se presentan cuando el área contable y financiera es pobre o inexistente, o más aún si las bases de datos sobre las cuales asientan su trabajo son incipientes y de baja calidad, considerando que se las llevan solo por cumplir con organismo de control como SRI (contabilidad legal), sin apegarse a la verdadera situación económica de la empresa, o en reiteradas ocasiones se maneja los registros y los estados financieros para obtener préstamos de instituciones financieras privadas o públicas sin hacer las consideraciones reales.

#### **Justificación y delimitación del tema**

El estudio de la inversión y el financiamiento en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país presentan serios problemas por el bajo nivel teórico, y estadístico existente, considerando que no existe información fiable en ninguna organismo, este es el motivo por el cuál nos propusimos estudiar las pymes en el Azuay. En este trabajo se incorporará el estudio de aspectos importantes de la teoría financiera que están directamente relacionadas con las pequeñas y medianas empresas, como son su activo corriente, la relación seguridad, riesgo y rentabilidad aspectos que han sido definidos en nuestro marco teórico con el fin de poder dar una visión general hacia las pymes del Ecuador.

Las limitantes claramente identificadas son:

Primero.- La falta de predisposición de nuestros empresarios de cambiar la cultura financiera y económica de sus negocios. La gran mayoría de estas empresas nacieron de negocios familiares con una mezcla de sus bienes personales con los activos empresariales, en estos negocios no cuentan con una estructura contable sino con archivos de declaraciones presentados al SRI y es en función de estas declaraciones que estructuran sus balances cuando sienten la necesidad de hacerlo.

Segundo.- La negación a cambiar el status de negocios personales o familiares hacia empresas jurídicas y legalmente constituidas, en donde ellos puedan responder por el monto de su capital hacia terceros. No podemos dejar de mencionar la parte legal que

no favorece mucho esta limitante y permite crear empresas con capitales que van de \$. 400,00 a \$. 800,00, montos que no son un respaldo económico para soportar el activo de la empresa y mucho menos que sea un respaldo para con las instituciones financieras privada o públicas que como toda unidad de negocio necesita disminuir el riesgo.

### **Planteamiento del problema**

#### **Formulación del problema**

Cuando pensamos en fuentes de financiamiento para pequeños negocios, solemos pensar en acreedores no bancarios y proveedores, por un lado, por el desinterés y desconocimiento de otras fuentes de financiamiento, así como, por un recelo a mostrar información financiera no bien estructurada. No obstante con un poco de ordenamiento financiero un empresario (PYME) puede encontrar fondos de algunas otras fuentes que no son tan convencionales (bancos, capital riesgo, obligaciones, papel comercial, etc.). El problema en las (PYMES) entonces radica en la poca claridad y manejo técnico de sus finanzas, no logran la atención de acreedores o fuentes y programas alternos de financiamiento y a su vez limitan la inversión o al menos sus criterios para decidir sobre sus inversiones, no siguen un esquema cuidadoso de análisis frenando de esta manera su crecimiento y desarrollo.

#### **Esquematización del problema**

1. El principio de negocio en marcha establece la continuidad de la empresa, que se consigue en la medida en que se hagan las inversiones apropiadas. A su vez estas decisiones tomadas bajo el peligro del simple sentido común no siempre conducen al crecimiento de los negocios.
2. En general las pymes se adelantan en la toma de decisiones de inversión sin previamente obtener los fondos necesarios para llevarlos a cabo, eso provoca que las inversiones se paralicen en unos casos o se ejecuten financiando con fondos onerosos que diluyen la rentabilidad esperada de aquellas.

3. Las estrategias de financiación del capital de trabajo y el activo fijo en las pymes presentan serias distorsiones que no son compatibles con la estructura preferida de los bancos.
4. La financiación espontánea (proveedores y gastos acumulados por pagar) suele caracterizarse por los continuos "estiramientos" provocando desesperaciones en las pymes que obligan a buscar fondos caros a cambio de no dañar su reputación comercial.

#### **Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo General**

El principal objetivo de esta investigación es realizar una guía práctica de uso de las finanzas en las PYMES, utilizando un enfoque práctico de administración financiera para dar respuesta a las tres siguientes cuestiones:

1. Cuáles son los activos específicos que debe adquirir una PYME?
2. Qué volumen total de activos debe tener una PYME?
3. Cómo financiar sus necesidades de capital?

Para responder a estos cuestionamientos nos hemos propuesto los siguientes objetivos específicos

##### **Objetivos Específicos**

- El primer objetivo trata de sintetizar la caracterización de las pequeñas y medianas empresas en Cuenca (aquí están concentradas casi el 99% de las pymes del Azuay), las limitaciones desde sus bases contables y la estructura, a partir de los cuales se realizan las decisiones financieras que buscan impulsar su crecimiento y desarrollo.
- El segundo objetivo es desarrollar una guía metodológica para la toma de decisiones, reduciendo de un conjunto de parámetros que determinan la inversión y el financiamiento aquellos que se adapten mejor a cada uno de los factores que resulten ser más significativos en las pequeñas y medianas empresas comerciales.

- El tercero es aplicar la guía práctica encaminada a delimitar los parámetros y herramientas más relevantes, con enfoque y diseccionados hacia los aspectos de inversión y financiamiento en un caso real: "ILLP S.A.". Esta ejemplificación no deberá considerarse como el antídoto para todo tipo de problema pero sí como una visión actual, coherente y sistematizada, que recoge la problemática y los alcances de las bases de datos y la conciencia financiera en la generalidad de las pymes para que se mantengan en el mercado.

### **MARCO TEORICO**

Para la realización de esta investigación nos apegaremos a la teoría de: Van Horne [2002], que enfatiza en el crecimiento de una pyme basándose en el capital de trabajo y la financiación. Van Horne [2002] sostiene que "abordando el activo circulante de las compañías, al efectivo, valores comercializables, las cuentas por cobrar, el inventario y el financiamiento (pasivo circulante) que sirve para apoyar el activo circulante", la administración de estos rubros es la función más importante que el financiero –de cualquier empresa- debe considerar para lograr los objetivos de corto y largo plazo. Los rubros mencionados por el autor son los más relevantes para optimizar los fondos de la empresa.

Analizando los dos principios básicos de las finanzas: la rentabilidad es directamente proporcional al riesgo e indirectamente proporcional a la liquidez; surge la necesidad de mantener un equilibrio entre las inversiones y la financiación a corto y largo plazo. Para esto es preciso estudiar el comportamiento de la empresa en el tiempo, derivado de las transacciones que esta realiza en un entorno económico; asimismo, habrá de analizar los factores que intervienen -favorables o desfavorables- en la producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, cuyos resultados, positivos o negativos, incrementan o reducen la participación de los recursos propios y de terceros puestos a disposición de ésta, modificaciones que han de reflejarse en su estructura financiera y por ende incidirán, en beneficio o en detrimento de la



rentabilidad. Por lo que el concluye examinando "que las decisiones sobre el margen correcto de seguridad se ceñirán al riesgo y la rentabilidad".

En este trabajo también queremos estudiar el presupuesto de capital y su financiamiento, es decir al activo fijo y pasivo a largo plazo de las empresas. Apegándonos a la teoría a (Gitman) [1986]. Hay dos clases principales de activos fijos, instalaciones o plata y equipo, estos por definición tienen vida que exceden de un año. "Los gastos de capital son erogaciones que hace la empresa, del cual se espera que produzca beneficios en un período mayor de un año".

Hay varios motivos por lo que se pueden hacer erogaciones para gastos de capital sea para adquirir activos fijos o para programas de publicidad y propaganda por ejemplo, si analizamos la adquisición de capital estas puede ser para reposición de de activos existentes, o para adquirir nuevos, la técnica para evaluar este tipo de erogaciones son bastante parecidas. Es importante analizar y estudiar las entradas y salidas del capital ya sea en positivo o negativo, y la mejor manera propone (Gitman) [1986] a través de los flujos de efectivo, considerando algunos patrones como el concepto de "inversión inicial" y los incrementos de las entradas los que se deben considerar luego del pago de impuestos, según el gasto de capital. Los criterios de evolución en general son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), a pesar de que las dos podrían decirse que nos llevan al mismo criterio de aceptación o rechazo de un proyecto o gasto de inversión.

(Gitman) [1986] "El valor actual es un enfoque de flujo de efectivo descontado, en la elaboración del presupuesto de capital. Con el método de valor actual, todos los flujos de caja se descuentan del valor actual, utilizando la tasa de rendimiento requerida" continua (Gitman) "Tasa interna de retorno de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de la salida de efectivo que se espera con el valor actual de los flujos de entrada esperados"

Luego de la aceptación del gasto de capital, es necesario considerar la importancia de la deuda a corto y largo plazo, dependiendo de si se considera para activos corrientes

o estructura de capital. Lo que se llama el apalancamiento financiero dado que la deuda es la forma más barata de financiamiento debido a que el fisco permite que los intereses se conviertan en gastos deducibles de pago de impuestos, podemos encontrar diferentes tipos de endeudamiento: dependiendo del origen del capital interno o externo.

- Internos o que proviene de la autogeneración de recursos dentro de su empresa apoyados por los socios o los generados por el propio giro del negocio o de la reinversión de utilidades esperando obtener mayores beneficios en el futuro.
- Externos que puede ser por: Crédito Comercial que se obtiene a través de proveedores, Financiamiento bancario, a través de instituciones de crédito, Financiamiento Particular, Arrendamiento, entre otros etc.

Las características de los créditos deben ser: Oportunos y Suficientes para cubrir el proyecto, al menor costo financiero del los oferentes. Así como el financiamiento es importante para el desarrollo, el exceso, del mismo puede ser mortal, sin embargo, no es una panacea que resuelve todos los males económicos. El mantener índices altos de endeudamiento puede convertir a la empresa en un ente poco productivo, y con probabilidades de caer en falta de recursos por la elevada carga financiera que el exceso de crédito provoca por lo que es necesario hacer un análisis del riesgo-rentabilidad.

En este proyecto nos concentramos en lo que son las inversiones y el financiamiento para la PYMES, partiendo de teorías de estudios en países desarrollados, con otras características, económicas, políticas y culturales analizaremos la mezcla de finanzas personales y corporativas de una manera sencilla de definirlo en el Ecuador.

Los distintos tipos de evaluación a que puedan ser sometidos los estados financieros de las empresas (industriales, comerciales o de servicios) constituyen sin la menor duda un tema de especial importancia y de constante interés para las instituciones que financian el capital de trabajo (corto o largo plazo), las mismas que buscan

disminuir el riesgo al momento de canalizar un crédito.

Esta forma de gestionar las inversiones y el financiamiento tienen su entera aplicación a las pymes que bajo nuestra investigación tienen un marco de referencia en la provincia del Azuay y que juega un papel relevante en la generación de empleos y en la contribución al producto interno bruto nacional (PIB), sin embargo son las que menos apoyo reciben de las instituciones gubernamentales y privadas. Esta situación lograría cambiar si se comprenden las características de este importante sector y se concientiza a los agentes participantes que estos entes económicos necesitan de un tratamiento que revele su situación específica.

Partiendo de que empresa es: "La unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos" (Fernández, Arena José A., "Introducción a la Administración", ed. UNAM., México 1973 p.65), existen diversas clasificaciones, por ejemplo son catalogadas por su tamaño y se dividen en: Micro, pequeñas, medianas y grandes. Entre los elementos que permiten definirla bajo este rubro se consideran: Número de empleados, Volumen de ventas anuales, participación en el mercado, giro de la empresa, el financiamiento y la producción.

En el Ecuador el único organismo que se ha dedicado a estratificar las empresas para su estudio es el Banco Central del Ecuador, pero al momento no encontramos una clasificación de pymes, como la que hay en otros países como por ejemplo en México que hay un organismo que tiene muchos estudios y detalles de este tipo de empresas como es el INEGI.

Organismos como el Banco de Fomento, Corporación Financiera Nacional, le clasifican a la pequeña y mediana empresa en función de las ventas, si estas alcanzan hasta 5.000.000 dólares, son consideradas dentro de este grupo.

Una de las clasificaciones que se encuentra en el Banco Central del Ecuador es para el estudio del análisis de los índices de precio al consumidor. Estas son:

- Monopólicos
- No Monopólicos
- Tarifas
- Educación

También podemos encontrar por sectores o grado de concentración industrial en:

- Pequeña Industria
- Agrícola
- Tarifas
- Educación
- Hortícola
- Agroindustria Monopólico
- Agroindustria no Monopólico
- Industria Monopólico
- Industria No monopólico
- Otros servicios

El estado clasifica a la pequeña industria indicando "es la que, con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, se dedica actividades de transformación, inclusive de forma, de materias primas o de productos semielaborados, en artículos finales o intermedios, siempre que, el monto máximo de los activos fijos excluyendo terrenos y edificaciones, no sea mayor a los 350.00 dólares". (Ediciones Legales, 2007 pp. 167)

Las Finanzas de las empresas deben ser manejadas por los directores financieros y los contadores, que en muchas ocasiones es la misma persona y sobre todo en las pymes que son empresas con pocos movimientos. El director o administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la economía como de la contabilidad. Se debe conocer el marco de referencia, económico imperante, los niveles cambiantes de la actividad económica, política y sobre todo de el área tributaria que es uno de los controles más estrictos en nuestro país, por mencionar

algunos para realizar un buen trabajo en materia de supervisión y control. Mientras que la responsabilidad del contador en la elaboración y presentación de los informes y estados financieros que son parte del funcionamiento de la empresa, el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera son las tareas del contador.

### **Metodología de la Investigación**

En cuanto al enfoque de la investigación que vamos a llevar a cabo será el de una investigación de tipo cualitativa ya que se basa en elementos cualitativos, se considera así según la naturaleza de la información que recogeremos para responder el problema de la investigación.

### **Técnicas de Investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis se utilizarán las técnicas de:

Revisión de Fuentes de Consulta.- las cuales serán tanto de tipo bibliográficas, documentos de trabajo, notas técnicas, de bases de datos electrónicas y consultas en Internet.

**Observación.-** en la etapa de visita a la empresa motivo de análisis y percibir el modo de operación de la gestión financiera. Igualmente será necesario realizar la:

**Entrevista.-** A quién tiene a su cargo el manejo de las finanzas en la empresa. Finalmente con la información que se pueda recopilar se adaptará una Guía Práctica que se convertirá en la herramienta de análisis de decisiones.

### **Plan Operativo**

**Fase I:** Estudiar las características de las pymes en el Ecuador particularmente en Cuenca, sus limitaciones en las decisiones de inversión y financiamiento para

verificar la aplicación de los conceptos teóricos de la administración financiera.

**Fase 2:** Diseñar una guía práctica para la inversión y financiamiento de las pymes en Cuenca y que podría servir de réplica para el caso ecuatoriano. Se delimitará los parámetros y herramientas más relevantes, con enfoque y diseccionados hacia los aspectos de inversión y financiamiento en las PYMES,

**Fase 3:** Aplicar la Guía metodológica desarrollada a nuestro caso práctico.

## INDICE GENERAL

### INTRODUCCION

#### 1. CAPITULO 1 "La micro y Pequeña Empresa En el Ecuador"

##### Introducción

1.1. Definición de pyme

1.2. Marco Jurídico

1.2.1. Tributario

1.3. Características de las pymes en Ecuador

1.3.1. Antecedentes

1.3.1.1. Origen y evolución de las Pymes

1.3.1.2. Variables que determinan una pyme

1.3.1.3. Importancia de las pymes

1.3.1.4. El problema del financiamiento y las fuentes para pymes

1.3.2. Empleo

1.3.3. Inversión en las pymes

1.3.4. Competitividad

1.3.5. Distribución del Mercado

1.3.6. Distribución de Ventas

1.4. Debilidades de la inversión y financiamiento en las pymes

1.5. Conclusiones

#### 2. CAPITULO 2 "Bases Teóricas de la Administración Financiera"

##### Introducción

2.1 Concepto, principios de la Contabilidad.

2.1.1 Característica básica de la técnica contable

2.2 La Estructura del Balance

2.2.1 Activos corrientes de una pequeña empresa comercial

2.2.1.1 La administración de efectivo y su papel en la pyme comercial

2.2.1.2 Cuentas por cobrar, y la administración de las cobranzas

2.2.1.3 Inventario y los criterios de valoración

- 2.2.2 Activos Fijos
    - 2.2.2.1 Edificios, terrenos e Instalaciones
    - 2.2.2.2 La depreciación
  - 2.3 Los pasivos en una pyme
    - 2.3.1 Pasivos corrientes y la deuda a corto plazo
      - 2.3.1.1 Proveedores
      - 2.3.1.2 Deuda y financiamiento a corto plazo y sus formas
    - 2.3.2 Pasivos de largo plazo
      - 2.3.2.1 Préstamo Accionistas
      - 2.3.2.2 Deuda y financiamiento a largo plazo y sus formas
  - 2.4 La rentabilidad financiera y el riesgo
  - 2.5 Análisis financiero los ratios y el punto de equilibrio
- 3 CAPITULO 3 "Guía práctica de evolución económica financiera para pymes comerciales".**
- Introducción**
- 3.1 Análisis económico
    - 3.1.1 Análisis macroeconómico
    - 3.1.2 Análisis microeconómico
      - 3.1.2.1 Actividades Primarias
      - 3.1.2.2 Actividades de apoyo
      - 3.1.2.3 Margen
  - 3.2 Análisis Empresa
    - 3.2.1 Historia del negocio
    - 3.2.2 Objetivos generales y formas de alcanzarlo
    - 3.2.3 Objetivos específicos
    - 3.2.4 Localización y recursos
  - 3.3 Análisis del producto
    - 3.3.1 Descripción de productos y/o servicios
    - 3.3.2 Preferencia de productos y/o servicios
    - 3.3.3 Futuros productos y/o servicios
    - 3.3.4 Ventaja competitiva en la comercialización
  - 3.4 Estudio del sector
    - 3.4.1 Estudio de mercado
    - 3.4.2 Objetivo del estudio de mercado
    - 3.4.3 Tamaño del sector
    - 3.4.4 Principales segmentos de productos y/o servicios
    - 3.4.5 Principales segmentos del mercado
    - 3.4.6 Procesos y criterios de compra de los clientes
    - 3.4.7 Descripción de los participantes del sector
    - 3.4.8 Tendencia clave del sector
  - 3.5 Estrategias de comercialización
    - 3.5.1 Mercado Objetivo
    - 3.5.2 Descripción de los competidores principales
    - 3.5.3 Visión del sector

- 3.6 Análisis de la posición competitiva
  - 3.6.1 Estrategia de precios
  - 3.6.2 Estrategia de distribución
  - 3.6.3 Estrategia de promoción
- 3.7 Personal y gestión
  - 3.7.1 Estructura de la organización
  - 3.7.2 Personal de gerencia
  - 3.7.3 Personal
  - 3.7.4 Análisis legal y administrativo
  - 3.7.5 Riesgos
- 3.8 Análisis de las finanzas de la empresa
  - 3.8.1 Presupuesto
    - 3.8.1.1 Presupuestos de efectivo
    - 3.8.1.2 Pronosticar tu ganancia
    - 3.8.1.3 Presupuestos de ventas
    - 3.8.1.4 Presupuestos de cobranzas
    - 3.8.1.5 Presupuestos de compras
    - 3.8.1.6 El costo de ventas
    - 3.8.1.7 Presupuestos de gastos
    - 3.8.1.8 Desembolso por inversiones
  - 3.8.2 Balance
  - 3.8.3 Estado de resultados
  - 3.8.4 Análisis financieros
- 3.9 Inversiones
  - 3.9.1 Flujo de caja
  - 3.9.2 Análisis de factibilidad del proyecto
    - 3.9.2.1 Razón costo Beneficio
    - 3.9.2.2 Valor actual Neto
    - 3.9.2.3 Tasa interna de retorno
    - 3.9.2.4 Relación entre indicadores
    - 3.9.2.5 Tiempo de recuperación
    - 3.9.2.6 Sensibilidad y escenarios del proyecto
- 3.10 Financiamiento
  - 3.10.1 Financiamiento de deuda o capital
  - 3.10.2 Fuentes de financiamiento
    - 3.10.2.1 Ahorros personales
    - 3.10.2.2 Amigos y familiares
  - 3.10.3 Otros créditos
    - 3.10.3.1 Crédito comercial
    - 3.10.3.2 Arrendamiento
    - 3.10.3.3 Préstamo con base en activos
    - 3.10.3.4 Préstamos bancarios
    - 3.10.3.5 Otros créditos
    - 3.10.3.6 Préstamos Gubernamentales



#### 4 CAPITULO 4 " Caso de estudio ILLP S. A."

##### Introducción

- 4.1 Análisis económico
  - 4.1.1 Análisis macroeconómico
  - 4.1.2 Análisis microeconómico
    - 4.1.2.1 Actividades Primarias
    - 4.1.2.2 Actividades de apoyo
    - 4.1.2.3 Margen
- 4.2 Análisis Empresa
  - 4.2.1 Historia del negocio
  - 4.2.2 Objetivos generales y formas de alcanzarlo
  - 4.2.3 Objetivos específicos
  - 4.2.4 Localización y recursos
- 4.3 Análisis del producto
  - 4.3.1 Descripción de productos y/o servicios
  - 4.3.2 Preferencia de productos y/o servicios
  - 4.3.3 Futuros productos y/o servicios
  - 4.3.4 Ventaja competitiva en la comercialización
- 4.4 Estudio del sector
  - 4.4.1 Estudio de mercado
    - 4.4.2 Objetivo del estudio de mercado
    - 4.4.3 Tamaño del sector
    - 4.4.4 Principales segmentos de productos y/o servicios
    - 4.4.5 Principales segmentos del mercado
    - 4.4.6 Procesos y criterios de compra de los clientes
    - 4.4.7 Descripción de los participantes del sector
    - 4.4.8 Tendencia clave del sector
- 4.5 Estrategias de comercialización
  - 4.5.1 Mercado Objetivo
  - 4.5.2 Descripción de los competidores principales
  - 4.5.3 Visión del sector
  - 4.6 Análisis de la posición competitiva
    - 4.6.1 Estrategia de precios
    - 4.6.2 Estrategia de distribución
    - 4.6.3 Estrategia de promoción
- 4.7 Personal y gestión
  - 4.7.1 Estructura de la organización
  - 4.7.2 Personal de gerencia
  - 4.7.3 Personal
  - 4.7.4 Análisis legal y administrativo
  - 4.7.5 Riesgos
- 4.8 Análisis de las finanzas de la empresa
  - 4.8.1 Presupuesto
    - 4.8.1.1 Presupuestos de efectivo
    - 4.8.1.2 Pronosticar tu ganancia
    - 4.8.1.3 Presupuestos de ventas

- 4.8.1.4 Presupuestos de cobranzas
- 4.8.1.5 Presupuestos de compras
- 4.8.1.6 El costo de ventas
- 4.8.1.7 Presupuestos de gastos
- 4.8.1.8 Desembolso por inversiones
- 4.8.2 Balance
- 4.8.3 Estado de resultados
- 4.8.4 Análisis financieros
- 4.9 Inversiones
  - 4.9.1 Flujo de caja
  - 4.9.2 Análisis de factibilidad del proyecto
    - 4.9.2.1 Razón costo Beneficio
    - 4.9.2.2 Valor actual Neto
    - 4.9.2.3 Tasa interna de retorno
    - 4.9.2.4 Relación entre indicadores
    - 4.9.2.5 Tiempo de recuperación
    - 4.9.2.6 Sensibilidad y escenarios del proyecto
- 4.10 Financiamiento
  - 4.10.1 Financiamiento de deuda o capital
  - 4.10.2 Fuentes de financiamiento
    - 3.10.2.1 Ahorros personales
    - 3.10.2.2 Amigos y familiares
  - 4.10.3 Otros créditos
    - 4.10.3.1 Crédito comercial
    - 4.10.3.2 Arrendamiento
    - 4.10.3.3 Préstamo con base en activos
    - 4.10.3.4 Préstamos bancarios
    - 4.10.3.5 Otros créditos
    - 4.10.3.6 Préstamos Gubernamentales

**CAPITULO 5 "Conclusiones finales"**

- 5 Conclusiones finales
- 6 Bibliografía
- 7 Anexos

**Cronograma**

Descripción	Semanas																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Conceptos Teóricos																									
Guía Práctica de Inversión y el Financiamiento																									
Caso de estudio																									



Universidad del Azuay  
Maestría en Administración de Empresas

ANALISIS DE LAS DEBILIDADES DE LA INVERSION Y  
FINANCIAMIENTO, EN LAS PYMES COMERCIALES DEL  
AZUAY: CASO DE ESTUDIO

Diseño de Tesis previa a la obtención del título de  
MBA

Autor: Eco. Cesar Terreros P.

Director: MBA Bladimir Proaño.

Cuenca Ecuador  
Año 2010