



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADOS**

MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**EL IMPACTO DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS EN LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS PETROLEROS Y LA TOMA DE DECISIONES A TRAVÉS DE
RESULTADOS ESPERADOS "CASO MODELO"**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el Grado de
Magister en Auditoría y Finanzas**

**Autor:
Hernán Alberto Báez Moreno**

**Director:
Msc. Harold Muñoz**

Quito – Junio - 2014

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	3
CONOCIMIENTO DEL SECTOR PETROLERO.....	3
1.1.- Conocimiento del Sector Petrolero en el Ecuador.....	3
1.2.- Las Empresas de Servicio Petroleros en el Ecuador.....	6
1.3.- Ranking de Empresas de Servicios Petroleros 2012.....	7
1.4.- Impacto de la Decisión Gubernamental de la Caducidad del Contrato con OXY en el Sector.....	9
1.5.- Crecimiento de las Empresas de Servicios Petroleros en los Últimos Años .	12
1.6.- Historia de la Compañía Modelo en el Ecuador	15
Capítulo 2	28
PROYECCIONES FINANCIERAS	28
2.1.- Que son las proyecciones.	28
2.2.- Que son las proyecciones financieras.....	28
2.2.1.- Capital de Trabajo.	29
2.2.2.- Origen y Aplicación de Fondos.	30
2.2.3.- Flujos de Caja y Necesidades de Nuevos Créditos a Corto, Mediano y Largo Plazo.	32
2.2.3.1.- Flujos de Efectivo Proveniente de los Activos.....	36
2.2.3.2.- Flujos de Efectivo Para los Acreedores.....	42
2.2.3.3.- Flujos de Efectivo Para los Accionistas.	43
2.2.4.- Amortización Parcial o Total de los Créditos Bancarios.....	44
2.2.5.- Nuevas Oportunidades de Capital.....	44
2.3.- Beneficios de las proyecciones financieras.....	45
2.4.- Objetivos de las Proyecciones Financieras	47
Capítulo 3	48
APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO	48
3.1.- Datos iniciales.....	48
3.2.- Balance General y Estado de Resultados Inicial.....	53
3.3.- Presupuestos.....	56
3.4.- Estimación del Flujo de Caja.....	61
3.5.- Balance General y Estado de Resultados Proyectados.....	63

3.6.- Análisis Horizontal.	67
3.7.- Análisis Vertical.	70
3.7.- Indicadores.....	73
Capítulo 4	87
TOMA DE DECISIONES EN BASE A RESULTADOS.....	87
4.1.- Importancia de la Toma de Decisiones en Base a resultados	87
4.2.- Toma de Decisiones Administrativas.....	88
4.3.- Toma de Decisiones Financieras	89
4.3.- Toma de Decisiones Comerciales.....	90
Capítulo 5	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1.- Conclusiones del Estudio.	100
5.2.- Recomendaciones.	103
Bibliografía.	105

Índice Anexos

Anexo 0.....	107
Anexo 1.....	108
Anexo 2.....	125
Anexo 3.....	137
Anexo 4.....	144

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para aquellas personas que hicieron todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños, mis padres, hermanos y hermanas, sobre todo a ti Susy por ser un buen padre y madre cuando ellos partieron. Uno muy especial a mi Esposa Vicky y mis hijas Giuliana y Romina por ser mi fortaleza para seguir creciendo como profesional y ser humano.

AGRADECIMIENTO

A Posgrados de la **Universidad Tecnológica Equinoccial**, Maestría en Contabilidad y Auditoría, por permitirme cultivar mis conocimientos convirtiéndome en un profesional crítico y analítico capaz de trasladar lo aprendido en beneficio y desarrollo de nuestra sociedad.

A Dios por haberme dado la capacidad física y mental para concluir mis estudios, a mis padres, hermanos, hermanas, esposa e hijas y todas aquellas personas que me brindaron su tiempo, esfuerzo, ánimos y aliento en los momentos de crisis y de felicidad.

A mi hermano Héctor por ser fuente de inspiración y modelo a seguir en lo personal y profesional.

A mi amigo y director Msc. Harold Muñoz, por haber confiado en mí y colaborar en este proyecto, por toda su experiencia y consejos brindados durante la elaboración del trabajo de titulación; a mis calificadores Msc Jorge Andrade y Msc Darwin Ramírez profesor y amigo, gracias por su ayuda y sus valiosas aportaciones.

INTRODUCCIÓN

Los estados financieros muestran el desenvolvimiento histórico de una empresa y proporcionan una base para realizar proyecciones y pronósticos a futuro. Dichos estados financieros deben cumplir con algunos objetivos como: utilizar un lenguaje común, simple y comprensible para toda la comunidad, mostrar la interrelación lógica que existe entre ellos, introducir en su estructura algunos de los principios fundamentales de las finanzas y realzar la importancia de los flujos de efectivo futuros como base para medir el valor presente y el valor futuro de una organización.

La falta de una proyección financiera de los resultados en las empresas del sector de servicios petroleros, al igual que en el sector industrial o comercial es causa de una reestructuración financiera o un fracaso empresarial. Las proyecciones financieras son un medio de visualizar sistemáticamente el futuro y anticiparse a los posibles problemas que se presenten.

Por este motivo la investigación citará conceptos fundamentales de factores que intervienen en el impacto de las proyecciones financieras, en los resultados de las empresas y la toma de decisiones, a través de resultados esperados para una adecuada comprensión del accionar de los máximos dirigentes de una empresa.

Tanto los individuos como las empresas diariamente se encuentran ante la difícil tarea de tomar una decisión, la cual implica una innegable comparación entre el presente y el futuro, a su vez ello requiere de un análisis comparativo de los flujos de efectivo en diferentes puntos en el tiempo.

Las proyecciones financieras deberán tener como objetivo fundamental, el ayudar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos, determinando fortalezas y debilidades que permitan un crecimiento sostenido con base a resultados esperados, se cree que el desarrollo y aplicación de métodos de proyección financiera serán de gran utilidad no solo para el sector de servicios petroleros si no para la sociedad en general al estar orientados a mejorar la eficiencia empresarial.

Capítulo 1

CONOCIMIENTO DEL SECTOR PETROLERO

1.1.- Conocimiento del Sector Petrolero en el Ecuador

Todo la industria que envuelve a la actividad petrolera tiene una connotada importancia económica a nivel mundial y de nuestro país; es el mayor recurso económicamente hablando, con el cual los ecuatorianos cuentan, recurso que se aspira y se espera sea de mucho más beneficioso con las políticas de compromiso que se están aplicando para transparentar todos los negocios provenientes del petróleo.

En un mundo totalmente manejado por este tipo de energía existe una encrucijada, el de seguir con la contaminación ambiental o desarrollar nuevas tecnologías de reemplazo, pero cuánto tiempo llevaría este proceso, se tendrá tiempo suficiente para lograrlo tomando en cuenta que dentro de menos de tres décadas las reservas mundiales de hidrocarburos estarán por concluir.

También se debe tomar en cuenta los intereses de grandes potencias que poseen reservas cuantiosas de este recurso que han logrado que existan guerras, que caigan gobiernos, que imperen los golpes de estado, ambiciones desmedidas que hacen cada día menos probable el alcanzar a desarrollar un recurso sustituto de los hidrocarburos.

El Ecuador no estuvo libre de estos intereses de grupos minoritarios de poder y de malas decisiones políticas que no han permitido que nuestro país goce de un

crecimiento social, tecnológico y económico acorde a las ganancias petroleras, industria donde las inversiones son altamente rentables y de rápida recuperación.

En el siglo XIX es la primera vez que se conocen datos ciertos de la existencia de petróleo en suelo patrio, pero no es sino hasta inicios del siglo XX en la Península de Santa Elena con la perforación del pozo exploratorio Ancón 1 a cargo de la compañía inglesa Anglo Ecuadorian Oil Field que se hace el hallazgo de cantidades comerciales de crudo. El crecimiento en la exploración y explotación creció con la perforación de Ancón 4, para el año de 1940 se construye la refinería la Libertad con dos plantas de destilación primaria para procesar mil barriles de crudo diarios.

La primera refinería con la que contaba el país hizo posible el abastecimiento de combustible del mercado interno, pero el crecimiento de la población y el consumo de los derivados hicieron insuficiente la producción que para 1955 fue de 10000 barriles diarios promedio anualmente.

Este inicio de desabastecimiento llevó a una búsqueda incisiva de hidrocarburos abriendo concesiones y arriendos indiscriminados y sin ninguna protección ambiental a lo largo y ancho del país, fruto de esto en 1940 la compañía Shell inicia la exploración de la cuenca oriental y con ellos toda la explotación en la región amazónica, incrementando los ingresos económicos, pero a la vez causando daños irremediables que hasta la fecha se encuentran en tribunales internacionales para remediar en algo el perjuicio causado al ambiente y a poblaciones de nuestra región amazónica.

Texaco-Gulf, OXY, YPF de Argentina, llegó a nuestro país para hacer del petróleo una mina de oro para sus interés empresariales, dejando al Ecuador pequeñas regalías irrisorias por concesiones y arriendos, contratos por los cuales estas transnacionales pagaban centavos de sucres por hectárea, esto motivo en 1972 el nacimiento de una empresa petrolera nacional CEPE que recupero en algo la soberanía del recurso no renovable llamado petróleo, pasando por primera vez en la historia del país a manejar todas las fases de la industria hidrocarburífera es decir la exploración, explotación, industrialización y comercialización.

Durante los 17 años de vida institucional de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE)¹ debió enfrentar situaciones adversas provenientes de sectores económicamente poderosos, de tecnología inexistente y de una infraestructura precaria y casi nula con la que contaba hasta ese instante, paso a paso esta organización que en sus inicios lo formaron 17 personas fueron logrando objetivos como el asociarse a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)² obteniendo precios internacionales por cada barril de crudo y sin duda una de las más interesantes y rentables consecuciones, de esta agremiación fue la construcción de la Refinería de Esmeraldas, dotando así de infraestructura importante para el desarrollo del país y entregando bases para el sustento de PETROECUADOR compañía predecesora fundada el 26 de septiembre de 1989 y que según estudios de la revista especializada América Económica es una de las empresas más rentables en Latinoamérica.

¹ CEPE. Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana.

² OPEP. Organización de Países Exportadores de Petróleo.

El Banco Central ha informado “que en respuesta de las grandes inversiones en el sector, las exportaciones petroleras crecieron en el 2012 en 8.9% y en este semestre del 2013 en un 7.1%, pero a la vez pronostica una caída de -7.9% resultado del agotamiento en la producción de varios campos maduros”³.

Esta rentabilidad que genera la estatal hasta la actualidad es la tabla de salvación económica de la nación y de ahí la importación de los esfuerzos por motivar el incremento de la producción con nuevas licitaciones y adjudicaciones para el desarrollo de nuevos campos en el sur oriente y el desarrollo de campos maduros.

1.2.- Las Empresas de Servicio Petroleros en el Ecuador

Con el inicio de nuestra vida petrolera y la llegada de las grandes empresas exploradoras aparecen en escena nuevos actores, las empresas de servicios petroleros, compañías creadas para dar soporte a esta gigantesca industria.

Empresa muchas de ellas de capital extranjero y formadas con el mismo personal que llegó con las primeras transnacionales que haciendo uso de sus conocimientos y experiencia lograron hacer de esta actividad un negocio altamente lucrativo y de rápida expansión, alcanzando un desarrollo productivo, social y económico para la Península y la Amazonía.

³ (Petroecuador, 2013)

Empresas que contribuyen a la fuerza laboral del país ubicando cientos de miles de trabajadores, desde obreros hasta personal altamente calificado, haciendo que las tasas de desempleo no se hayan disparado en los últimos años, contribuyendo con el presupuesto nacional vía recaudación de impuestos propios generados de su actividad.

CONDUTO ECUADOR, AZUL, SANTOS CMI, TESCA, SERTECPET y PROCOPET son algunos de estos nuevos actores que han logrado crecer y ubicarse incluso dentro del ranking de las 500 empresas más rentables en el Ecuador según la revista Vistazo en su edición del 27 septiembre del 2013, sus autores clasificaron a estas compañías midiendo los ingresos generados al 2012⁴.

1.3.- Ranking de Empresas de Servicios Petroleros 2012

Ekos Negocios en su publicación de la Guía de Negocios Ecuador 2012⁵ impresa a inicios del año 2013 ubicó a muchas empresas del sector de servicios petroleros dentro de este grupo selecto de compañías, demostrando una vez más la importancia de la industria petrolera en la economía nacional.

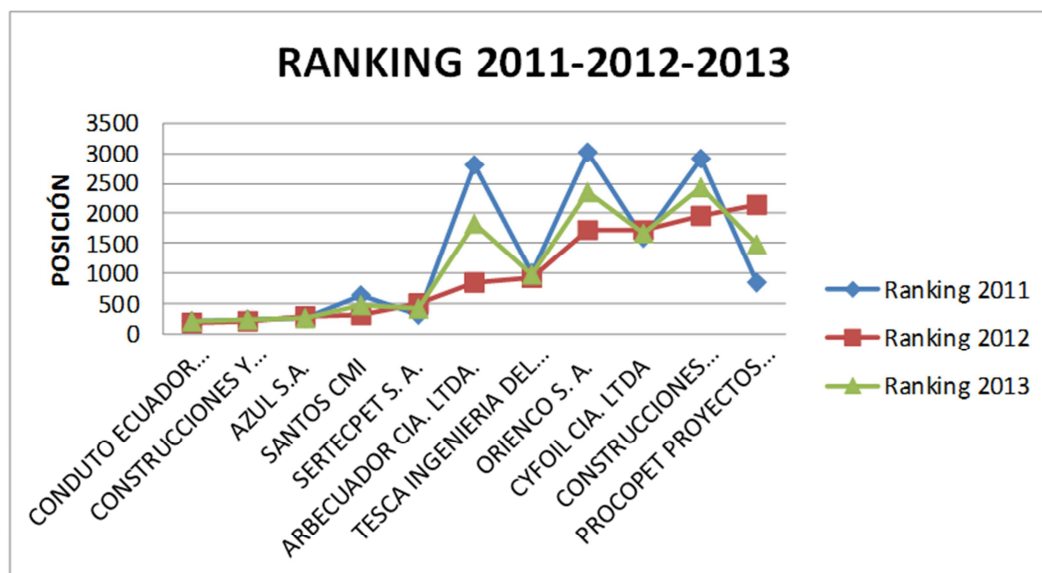
A continuación veremos la posición que ocupan una muestra de compañías dedicadas a esta actividad y que son competencia directa de nuestra empresa modelo, para este ranking Ekos se ha basado en cinco directrices ingresos, activos, pasivos, patrimonio y utilidades.

⁴ (Valencia & Egas, 2013)

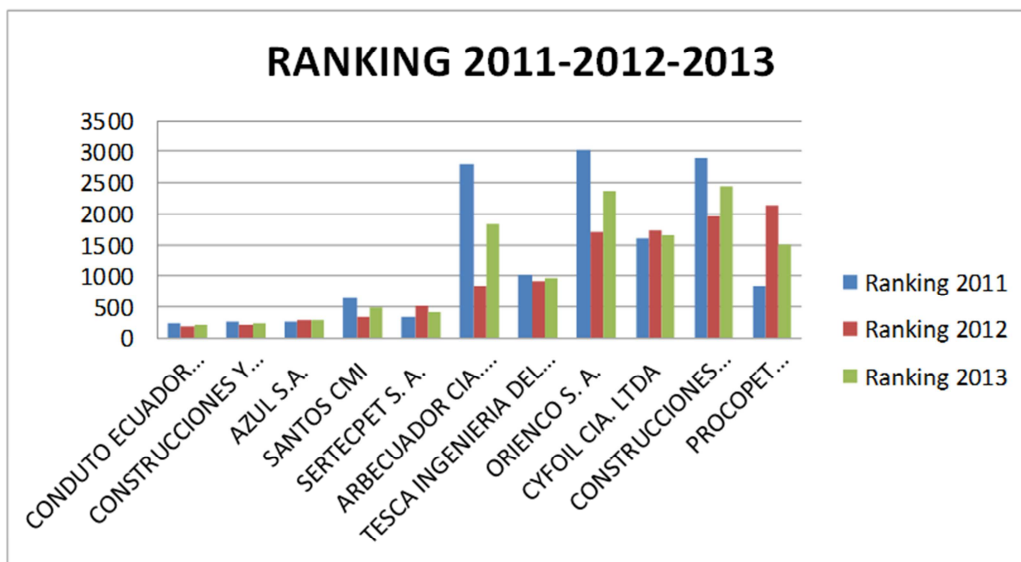
⁵ (Ekos Negocios, 2013)

EMPRESAS	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013
CONDUTO ECUADOR S.A.	222	191	206
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERIA CONSERMIN S.A.	254	217	235
AZUL S.A.	270	288	279
SANTOS CMI	627	331	479
SERTECPET S. A.	323	516	419
ARBECUADOR CIA. LTDA.	2801	846	1823
TESCA INGENIERIA DEL ECUADOR S.A.	1022	927	974
ORIENTO S. A.	3013	1715	2364
CYFOIL CIA. LTDA	1600	1718	1659
CONSTRUCCIONES CUEVA CIMENTACION Y PUENTES CONCUCIP CIA. LTDA.	2900	1968	2434
PROCOPEY PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS S.A.	853	2137	1495

Fuente: Revista Ekos Negocios hasta el 2012, 2013 promedio, Elaborado: Hernán Báez



Fuente: Revista Ekos Negocios hasta el 2012, 2013 promedio, Elaborado: Hernán Báez



Fuente: Revista Ekos Negocios hasta el 2012, 2013 promedio, Elaborado: Hernán Báez

Como se observa en los gráficos anteriores las empresas de este sector han logrado ir posicionándose en lugares privilegiados dentro de la economía nacional, logrando escalar posiciones considerables dentro del conglomerado de compañías fuertes y rentables del Ecuador.

1.4.- Impacto de la Decisión Gubernamental de la Caducidad del Contrato con OXY en el Sector

Las políticas gubernamentales aplicadas en el sector petrolero en los inicios de nuestra vida hidrocarburífera han sido de dudosa honestidad y que beneficiaron a unos cuantos y no al conglomerado nacional, concesiones y arrendamientos, contratos de ganancias irrisorias muchos de estos adjudicados sin ninguna transparencia, han dejado secuelas de destrucción ambiental y pérdidas

económicas para el país. Otras tantas lograron remediar en parte errores, pero sin duda alguna una de las más controversiales es la tomada en el gobierno del Doctor Alfredo Palacios el 15 de mayo de 2006 cuando declara la caducidad del contrato que el estado mantenía con la petrolera estadounidense Occidental Exploration and Production Company (OXY)⁶.

Esta decisión la tomaron basándose en la ilegalidad que OXY cometió al incumplir el contrato de participación del Bloque 15 el primero de noviembre de año 2000 al transferir el 40% de sus derechos y obligaciones a favor de la empresa canadiense ENCANA sin autorización del Ministerio de Energía tal como lo estipulaba el artículo 79 de la ley de Hidrocarburos.

“El inciso primero del Artículo 79 de la Ley de Hidrocarburos señala: "Art. 79.- (Nulidad de la transferencia de contratos y de la cesión de derechos).- La transferencia de un contrato o la cesión a terceros de derechos provenientes de un contrato, serán nulas y no tendrán valor alguno si no precede autorización del Ministerio del Ramo, sin perjuicio de la declaración de caducidad según lo previsto de la presente Ley".⁷

La aplicación de este artículo de la ley implicaba la devolución inmediata de las áreas contratadas además de la entrega de todos los equipos, maquinaria e infraestructura y transporte utilizada en la producción petrolera sin ningún costo y en buen estado a favor de Petroecuador, quienes tomaban el control absoluto del

⁶ OXY. Occidental Exploration and Production Company

⁷ Ley de Hidrocarburos, (1978, 15 de Noviembre), Decreto Supremos 2967, Registro Oficial 711, Reforma (2011,24 de Noviembre), p 27, Ecuador

Bloque 15, terminando así con años de inequidad tal como lo describe un especialista que afirma que, OXY entre los años “1999 al 2004 se llevó el 85% de la producción petrolera generando una ganancia de 2472 millones de dólares duplicando su inversión que fue de 1100 millones”.

Cunado OXY dejó el país la principal preocupación fue el hecho de saber si PETROECUADOR estaría en capacidad de operar el BLOQUE 15 sin dejar que la producción caiga, ya que para ese entonces tenían un precio por barril de petróleo nunca antes registrado, para ello la estatal creó el UB15⁸ que estaba operada por los ex-trabajadores de OXY y dos compañías subcontratistas CONDUTO y HARBERT el soporte brindado hizo que el CPF y EDEN YUTURI siga con su producción normal.

En la actualidad el Bloque 15 es administrado por PETROAMAZONAS y el nuevo tipo de contrato establece para este y otros bloques que el crudo en su totalidad le pertenece al estado; y las empresas privadas que ocupan los distintos bloques reciben en promedio 15% de tasa de retorno cuando existe algún riesgo y de 25% en campos nuevos, el contrato también estipula que este pago se lo puede hacer en crudo o en dinero.

Estas decisiones han sido beneficiosas para el sector petrolero y por ende a las empresas que brindan sus servicios, este efecto se visualiza cuando los recursos por exportación de crudo se quedan en el país, en anteriores épocas no servía de nada que la inversión extranjera fuera alta si el resultado de las mismas

⁸ UB15: Unidad Bloque 15

salían a otros países. Todo el sector petrolero nacional ha demostrado tener la capacidad de mantener la producción sobre los 500.000 barriles diarios de producción.

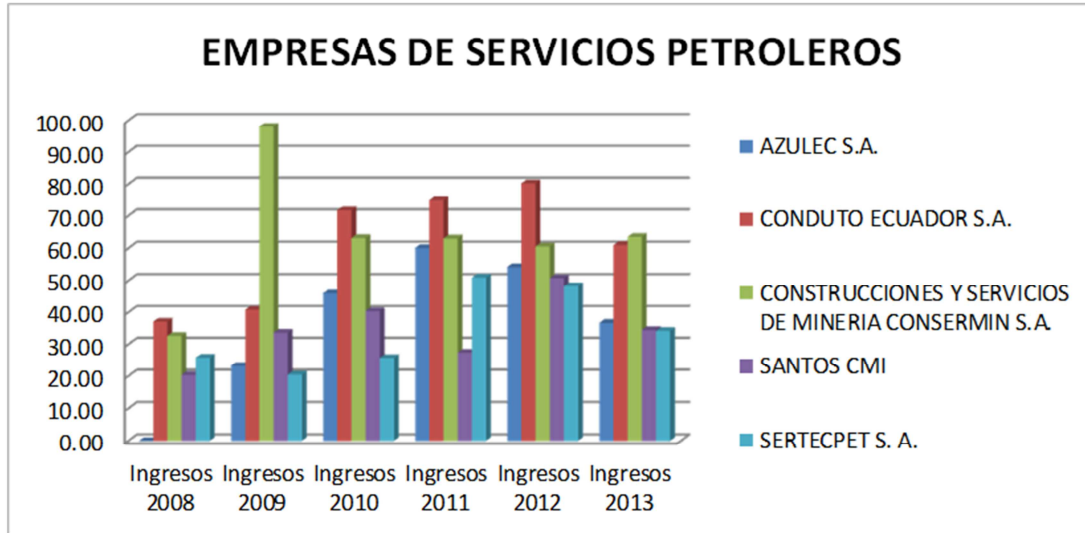
1.5.- Crecimiento de las Empresas de Servicios Petroleros en los Últimos Años

La nacionalización del petróleo, el incremento de las exportaciones y los nuevos proyectos de las empresas PETROECUADOR y PETROAMAZONAS hacen que este sector se vea beneficiado y su crecimiento sea rápido y rentable, este incremento en su nivel económico lleva a la expansión de estas compañías hacia otros países de América del Sur.

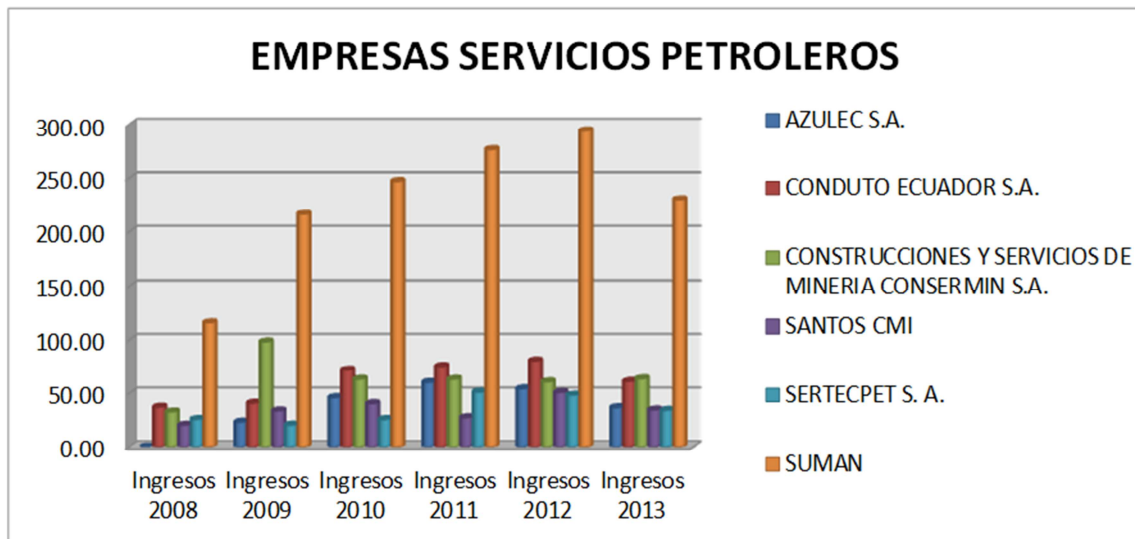
En el siguiente cuadro se verá el comportamiento de una nueva muestra de empresas durante los últimos cinco años con respecto a sus ingresos expresados en millones de dólares.

EMPRESAS	Ingresos 2008	Ingresos 2009	Ingresos 2010	Ingresos 2011	Ingresos 2012	Ingresos 2013
AZULECS.A.	0.00	23.23	45.92	60.08	54.19	36.68
CONDUTO ECUADOR S.A.	37.08	40.82	71.71	75.10	80.27	61.00
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERIA CONSERMIN S.A.	32.66	98.05	63.11	62.99	60.57	63.48
SANTOS CMI	20.32	33.62	40.41	27.35	50.71	34.48
SERTECPET S. A.	25.76	20.41	25.73	50.93	48.22	34.21
SUMAN	115.82	216.13	246.88	276.45	293.96	229.85

Fuente: Revista Ekos Negocios hasta el 2012, 2013 promedio, Elaborado: Hernán Báez



Fuente: Revista Ekos Negocios hasta el 2012, 2013 promedio, Elaborado: Hernán Báez



Fuente: Revista Ekos Negocios hasta el 2012, 2013 promedio, Elaborado: Hernán Báez

De estos datos recolectados podemos ver que año con año los ingresos van en aumento en el sector, pero hasta cuándo tendrán esta bonanza, teniendo en cuenta que es un recurso no renovable y que según estudios hechos por las mismas petroleras estatales esto no dura mucho tiempo y a este fenómeno se suma la idea conservacionista que pretende dejar el petróleo bajo suelo y nos seguir explorando áreas protegidas, de ahí el propósito de manejar buenos presupuestos para saber que caminos tomar.

1.6.- Historia de la Compañía Modelo en el Ecuador

Fundada en 1979 como una empresa del grupo alemán Preussag, los desafíos vencidos en la construcción de grandes emprendimientos en Brasil y en América del Sur, se les confiere un especial reconocimiento, convirtiéndonos en una de las empresas brasileñas con mayor experiencia y presencia nacional e internacional en Latinoamérica, en actividades de construcción y montaje de ductos onshore y offshore.

Enfocados en el Mercado Latinoamericano, crean en 1992 la filial Conduto de Ecuador - desde 1999 Conduto Ecuador S.A- en la ciudad de Quito. En el año 1998 nace Conduto Bolivia SRL con sede en Santa CRUZ de la Sierra, en el año 2005 se hace realidad Conduto Perú S.A.C en la ciudad de Lima y finalmente para el 2013 en Chile se está formando Conduto Chile que esperan sea de gran importancia como las otras empresas del grupo.

Pertenecen al GRUPO CONDUTO HOLDING quienes están comprometidos con la ejecución de proyectos de ingeniería, infraestructura y servicios, que brindan satisfacción a sus clientes, bienestar a sus empleados y trabajan en armonía con el entorno⁹.

Sus obras las ejecutan cumpliendo con la legislación vigente en seguridad, salud ocupacional y ambiente; previniendo los riesgos laborales mediante condiciones de trabajo seguras e higiénicas y la contaminación ambiental con la aplicación de procesos limpios, fomentando el trabajo en equipo, la competencia y la mejora continua del sistema integrado de gestión, con el aporte de los recursos económicos necesarios y sobre la base de recursos humanos y técnicos calificados.

Nacida al calor de los avances tecnológicos de los últimos 25 años y de las nuevas preocupaciones por el medio ambiente y la seguridad, es una de las primeras empresas en enfrentar estos nuevos desafíos. Adecuando correctamente la tecnología al lugar y al propósito, conociendo el entorno de las obras en toda su complejidad y facetas, construyendo exitosamente en todo tipo de condiciones y terrenos.

Estas metas han sido alcanzadas gracias a la sólida formación de sus profesionales, que han sido capaces de romper los antiguos paradigmas, incorporando nuevas técnicas constructivas bajo estrictas normas de seguridad y respeto al medio ambiente y al Ser Humano.

⁹ Conduto Ecuador SA, (2012, 27 de Agosto), Política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, Resolución No. 883 DRTSP-DSST-HIC-2012, Ecuador

Operan a partir de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) que garantiza la calidad de los trabajos, la integridad del medio ambiente y la mejora continua en las condiciones de seguridad y salud d sus colaboradores y de la sociedad en general

Entre los principales servicios que brinda son los siguientes:

Ductos.- Construcción e instalación de ductos en todo tipo de terrenos y ecosistemas desde 4" en adelante. Oleoductos, Gasoductos, Mineroductos y Acueductos en superficie, subterráneos y sistemas de aproximación a costa y líneas submarinas off shore.

- Cruces de río, con excavación sub-acuática o perforación dirigida.
- Sistemas de protección catódica.
- Inspección interna automatizada de tuberías.
- Inspección y pruebas técnicas de secado y drenaje de ductos.
- Flow lines.
- Rehabilitación de líneas antiguas.
- Recubrimiento externo e interno de ductos.



Cayagama, Baeza, (2002, 08 de Septiembre)

Montaje Electromecánico.- Instalaciones electromecánicas y de instrumentación de pequeñas y grandes plantas, pruebas y puesta en marcha. Estaciones de bombeo, compresoras y de medición.

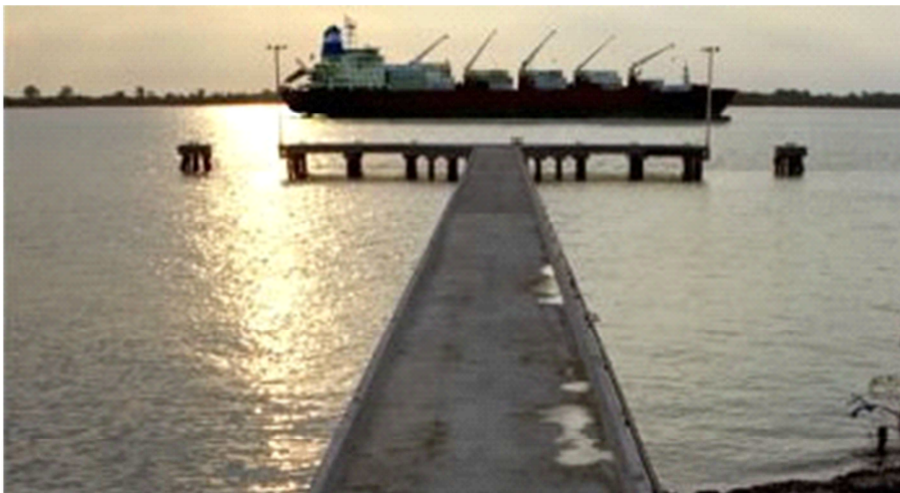
- Plantas de procesamiento de crudo.
- Instalación de plantas de energía hasta 50MW.
- Plantas de tratamiento de agua.
- Tanques de almacenamiento de líquidos y gases.
- Limpieza por sandblasting y pintura industrial.
- Montaje y servicio de soldadura.
- Comisionado y precomisionado.
- Montaje e instalación de plataformas y facilidades de producción de producción petrolera.



Bloque 15, (2004, 30 de Julio), Sucumbios

Obra Civil.- Cimentaciones, hormigones, construcciones y mantenimientos.

- Cimentaciones y hormigones en general.
- Pilotaje.
- Construcción y mantenimiento de vías de acceso y localización para perforación.
- Construcción de plataformas
- Terraplenes y movimiento de tierras.
- Construcción de muelles fluviales y marítimos.
- Edificaciones.
- Conducciones de agua en hacer, hierro dúctil y PVC, estaciones de bombeo.
- Colectores de alcantarillado en hormigón y PVC de 150 a 2800 mm.
- Plantas de tratamiento de agua potable y aguas servidas.
- Estructuras metálicas.



Machala, (2000, 15 de Febrero), Muelle proyecto de Gas Golfo de Guayaquil

Cable de Poder y Fibra Óptica

- Líneas de transmisión de energía eléctrica.
- Cables aéreos o subterráneos de alta tensión.
- Subestaciones e Instalación de transformadores.
- Instalación de generadores.
- Montaje, instalación y protección de equipos.
- Instalación de sistemas y cable de fibra óptica.
- Pruebas, terminaciones y conexiónado.



Bloque 16, (1995, 01 de Agosto), Francisco de Orellana

Desarrollo de Proyectos EPC.- Ingeniería, procura y construcción de ingeniería petrolera y minera en general.



Bloque 10, (2002, 13 de Enero) Pastaza

Ingeniería.- Desarrollo de ingeniería conceptual, básica y de detalle.



Bloque 15, (2003, 20 de Diciembre), Sucumbios

Con estas bases de expertísimo ha logrado desarrollar proyectos de todas índoles entre los que destacan los siguientes en los últimos años¹⁰.

CONSTRUCCIÓN DE OBRAS ELECTROMECÁNICAS PARA MONTAJE E INSTALACI3N DE DOS UNIDADES DE GENERACI3N W16V32, SUS SISTEMAS AUXILIARES E INTERCONEXIONES DE LA PLANTA NUEVA CON LAS FACILIDADES EXISTENTES EN LA CPF DEL BLOQUE 15, PETROAMAZONAS EP. Ubicado en el Bloque 15 y desarrollado desde el 01 de Noviembre de 2012 hasta el 30 de Mayo de 2013.



Bloque 15, (2013, 03 de Marzo), Sucumbios

¹⁰ (CONDUTO ECUADOR S.A.)

SERVICIO TÉCNICO ESPECIALIZADO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PLATAFORMA COCA K Y OBRAS CIVILES DE CUATRO POZOS-BLOQUE 7.

Ubicado en el Bloque 7 propiedad de Petroamazonas EP. Desarrollado del 11 de Abril de 2012 al 08 de Octubre de 2012.



Bloque7, (2012, 01 de Mayo), Francisco De Orellana

SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DEL DUCTO DE TRANSFERENCIA 12",
600# RIO SUYUNO –ESTACIÓN GACELA, FIBRA ÓPTICA Y SISTEMA DE
PROTECCIÓN CATÓDICA BLOQUE 7.

Ejecutado en el periodo 29 de Marzo del 2012 al 25 de septiembre de 2012.



Bloque 7, (2012, 15 de Abril), Francisco de Orellana

OLEODUCTO EDÉN YUTURI, CLIENTE OXY.

Ejecutado desde el 01 de Diciembre de 2001 al 01 de Febrero de 2003.



Bloque 15, (2002, 18 de Enero), Sucumbios

AMPLIACIÓN PLATAFORMA GINTA B, 9 CONTRAPOZOS, AMPLIACIÓN CIMENTACIÓN DE PERFORACIÓN 71M3 PAR REPSOL YPF BLOQUE 16.

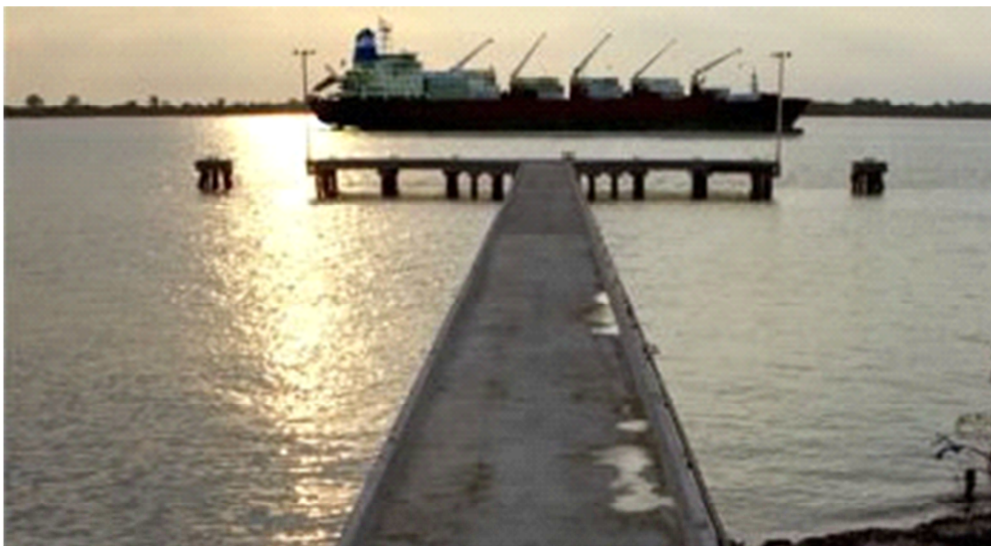
Ejecutado desde el 01 de Septiembre de 2001 al 01 de Febrero de 2002.



Bloque 16, (2001, 06 de Octubre), Francisco de Orellana

MUELLE Y FACILIDADES DE SOPORTE PROYECTO DE GAS DEL GOLFO DE GUAYAQUIL 380 PILOTES DE 16M 1290M3, PREPARACIÓN DE PLATAFORMA Y TENDIDO DE GRAVA 1.5 HA, CLIENTE EDC INC, LUGAR GOLFO DE GUAYAQUIL.

Esta obra fue ejecutada desde el 06 de Septiembre de 1999 al 01 de Febrero de 2002.



Machala, (2000, 15 de Febrero), Muelle proyecto de Gas Golfo de Guayaquil

Como se observa, la empresa modelo ha tenido la capacidad de ejecutar grandes obras de desarrollo social y económico para la nación y por ende desarrollo del sector y los accionistas de la compañía, a la vez demostró la gran infraestructura para ejecutar obras gigantescas simultáneamente. Cumpliendo con requisitos de

clientes, cuidando el medio ambiente, respetando las leyes vigentes y brindando satisfacción a sus trabajadores.

No se termina su historia en el Ecuador sin mencionar una de las obras más importantes que está llevando acabo mientras se desarrolla este trabajo de tesis, es la construcción del Gasoducto Monteverde-Chorrillos para gas licuado de Petróleo promovido por el Gobierno Nacional bajo la responsabilidad de EP PETROECUADOR.

Capítulo 2 PROYECCIONES FINANCIERAS

2.1.- Que son las proyecciones.

Es un medio de visualizar sistemática, lógica y organizadamente el futuro y anticiparse a posibles problemas antes de que se presenten¹¹.

2.2.- Que son las proyecciones financieras.

La proyección financiera es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera futura de una empresa, por lo tanto es una mezcla eficiente de créditos de terceros y capital de trabajo de accionistas teniendo en cuenta lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades¹².

- Capital de trabajo.
- Origen y aplicación de Fondos
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios
- Nuevas oportunidades de capital.

¹¹ (Bernstein, 1996)

¹² (Meigs, 1988)

2.2.1.- Capital de Trabajo.

El capital de trabajo no es más que el activo a corto plazo (efectivo más activo que se espera convertir en efectivo, venderlos o consumirlos en el periodo contable o en el ciclo operativo normal) tal como el inventario, las inversiones a corto plazo y los pasivos a corto plazo (obligaciones que se vencen dentro de un año o en el ciclo operativo normal) como el dinero adeudado a los proveedores o los impuestos por pagar¹³.

La administración del capital de trabajo de una empresa es una actividad cotidiana que asegura el que la entidad cuente con los suficientes recursos para continuar sus operaciones o evitar costosas interrupciones. Esta administración conlleva a innumerables actividades relacionadas con entradas y salidas de efectivo de la empresa, por lo cual se debe responder algunas preguntas tales como: ¿Qué nivel de efectivo se requiere para cubrir sus actividades a corto plazo?, ¿Qué cantidad de inventario es el adecuado?, conviene vender a crédito y de ser así ¿A quién se lo concede?, ¿En qué términos les otorgarán?, o ¿Cómo se obtendrá créditos a corto plazo que se necesite?, ¿A quién y en qué condiciones se los pedirá?, ¿Se comprará a crédito o se solicitará fondos en préstamos a corto plazo para pagar al contador? Si solicitan a corto plazo ¿Cómo y dónde lo harán?.

De este análisis se desprende el Capital Neto de Trabajo (CNT), que es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante de una compañía. El CNT

¹³ (Ross, Westerfield, & D., 2001)

en una empresa eficiente siempre es positivo, muestra el ejemplo detallado a continuación.

EJEMPLO CAPITAL DE TRABAJO NETO

ACTIVO		
CIRCULANTE		275,180
Caja Bancos	63720	
Clientes	71760	
Inventarios	139700	
PASIVO		
PASIVO CIRCULANTE		142,192
Proveedores	100464	
Comisiones por pagar	25415	
Impuestos por pagar	16,313	
Total capital de trabajo neto		132,988
Elaborado por Hernán Báez.		

2.2.2.- Origen y Aplicación de Fondos.

Para tener una comprensión rápida y sencilla de lo que es origen y aplicación de fondos se dirá que, si las cuentas por cobrar que es lo que deben los clientes sufren un incremento significa que se ha solicitado el dinero en préstamo, lo que es una aplicación de efectivo.

Si las cuentas por pagar que son dineros que adeudan a los proveedores, se aumentan se habrán solicitado los fondos en préstamo, lo cual es un origen de efectivo. Por lo tanto aumentos en el activo son usos o aplicaciones y los decrementos son fuentes u orígenes. Con el pasivo y el patrimonio ocurre lo

contrario cuando estos aumentan se dice que es una fuente u origen y cuando estos disminuyen se consideran como un uso o aplicación¹⁴.

De esto se desprende que se puede obtener fondos de los proveedores, socios capitalistas, préstamos bancarios, etc. Y se aplica estos fondos para aumentar los inventarios o pagar una deuda. A continuación se indica un cuadro con varios ejemplos numéricos reales de orígenes y aplicaciones de fondos.

EJEMPLOS DE ORIGENES Y APLICACIONES DE FONDOS
CUADRO DE COMPARACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Cuentas	2013 Abril	2013 Mayo	Diferencias	
ACTIVOS				
CAJA BANCOS	650	6,409.26	5,759.26	APLICACIONES
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	3,406.58	3,599.65	193.07	APLICACIONES
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	3,708.47	5,788.58	2,080.11	APLICACIONES
OTOR POR COBRAR	36,416.05	12,192.15	-24,223.90	ORIGEN
INVENTARIOS	167,255.69	161,055.06	-6,200.63	ORIGEN
ACTIVO FIJO	84,510.97	86,635.81	2,124.84	APLICACIONES
DEPRECIACIÓN	-11,227.96	-12,780.45	-1,552.49	ORIGEN
			-	
OTROS ACTIVOS	170,687.14	168,760.48	-1,926.66	ORIGEN
ACTIVO LARGO PLAZO	800	800	-	
TOTAL ACTIVOS	456,206.94	432,460.54	-23,746.40	
PASIVOS Y PATRIMONIO				
CUENTAS POR PAGAR	350,808.60	361,788.79	10,980.19	ORIGEN
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	6,932.04	7,844.30	912.26	ORIGEN
OBLIGACIONES IMPUESTOS	3,194.11	3,265.01	70.9	ORIGEN
OTROS POR PAGAR	31,065.44	13,755.37	-17,310.07	APLICACIONES
DEUDA LARGO PLAZO	27,713.91	27,713.91	-	
			-	
CAPITAL	800	800	-	
APORTE PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	268,100.00	268,100.00	-	
UTILIDAD O PERDIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	-124,583.57	-124,583.57	-	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-107,823.59	-126,223.27	-18,399.68	APLICACIONES
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	456,206.94	432,460.54	-23,746.40	

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

¹⁴ (Kester, 1946)

2.2.3.- Flujos de Caja y Necesidades de Nuevos Créditos a Corto, Mediano y Largo Plazo.

El flujo de caja o flujo de efectivo es sin duda una de las partes fundamentales en las proyecciones financieras, con este concepto se refiere a la diferencia de dólares que entraron en la empresa y la cantidad de ellos que salieron en un periodo determinado¹⁵.

Para una empresa es vital tener información oportuna sobre el comportamiento de sus flujos de efectivo, ya que le permite obtener una administración eficiente de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella. La insolvencia podría ocasionar que una empresa quiebre y llegue la intervención de los acreedores, sobre todo en una época en la que este recurso es escaso y caro.

Se dice que es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, por ende es necesario conocer muy bien el comportamiento de las entradas y salidas de dinero y esto se logra mediante la proyección de efectivo.

La liquidez de una empresa se maneja en función de dos premisas que son: 1) el tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y 2) el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

La proyección de los flujos de efectivo tiene como objetivo los siguiente:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del efectivo a través el periodo o periodos que se trate.

¹⁵ (Weston & Copeland, 1995)

- Detectar en qué período habrán faltantes o sobrantes de efectivo y en qué cantidades?
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las adecuadas, efectuando una revisión que libere los recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- Determinar si el monto de recursos invertidos en efectivo es el adecuado, con la finalidad de detectar si existe sobre o subinversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- Establecer si los proyectos de inversión son o no rentables.

El efectivo que se desea mantener constituye un recurso cuyo costo de oportunidad debe ser justificado, por ejemplo se puede tener buena liquidez con una gran cantidad de dinero en el banco que no genera grandes tasas de interés o se puede invertir en títulos valores que generen intereses anuales atractivos. Por ello hay que establecer una estrategia de efectivo y determinar cuánto de este se debe mantener y realizar periódicamente una evaluación del manejo y nivel del mismo. Se analizarán cuatro aspectos del efectivo para evitar así sobreinversiones y faltantes.

1.- ¿Por qué tener efectivo?.- Hay que denotar que el principal motivo que obliga a una empresa a mantener efectivo son las transacciones diarias, actividad central de la organización, pero hay otras dos razones que son esporádicas, la primera son *los imprevistos* como la indemnización de un ejecutivo de la empresa y la otra es *la especulación*, siempre habrán buenas oportunidades de invertir sus utilidades, como la compra de cierta mercadería cuya escasez es previsible.

2.- Saldo que debe mantenerse.- Este es un problema al cual todo administrador financiero debe enfrentarse, pero para saber cuál es el nivel del saldo adecuado, se debe tomar en cuenta varios de los modelos desarrollados con este fin:

- Conservar determinado número de días de gastos desembolsables que podrían ocurrir.
- Efectuar un análisis de regresión tomando como variables las ventas (variable independiente) y el efectivo (variable dependiente).
- Determinar una relación adecuada de efectivo con respecto de las ventas, es decir, fijar cierto número de días de venta por mantener el efectivo.
- Construir un modelo matemático que integre el costo y el beneficio.

3.- Evaluación del manejo de Efectivo.- El saber que saldo de efectivo mantener, de donde obtenerlo o como colocarlo hace que se termine el problema, hay que hacerle un seguimiento y una evaluación para garantizar que la inversión está produciendo los beneficios esperados.

4.- Amplitud del periodo que debe incluir el presupuesto de efectivo.- La amplitud del periodo dependerá mucho del uso de la proyección. Por lo que es importante encontrar el periodo que más se ajuste a la organización. Este periodo no tiene que ser muy distante como de año en año por que se podría pasar por alto la necesidad de liquidez, de un mes a otro o muy seguido es decir semanal, ya que

si no se lograría por ejemplo un cobro que se suponía seguro para la semana se tendría que acudir a fuentes de financiamiento bajo presión.

Cabe anotar que el flujo de caja no tiene una estructura estándar y difiere del estado contable de flujo de efectivo por lo cual no hay que confundirlos.

Partiendo de la identidad del balance general se sabe que el valor de los activos es igual a la suma del valor de los pasivos más el valor del capital contable, de igual manera el valor del flujo de efectivo proveniente de los activos debe ser igual a la suma del valor del flujo de efectivo de acreedores con el valor del flujo de efectivo para los accionistas.

$$\text{Flujo de efectivo proveniente de activos} = \text{Flujo de efectivo de acreedores} + \text{Flujo de efectivo para los accionistas}$$

Esta identidad lo que refleja es que el efectivo que genera la empresa por medio de sus diferentes actividades se usa tanto para pagar a sus acreedores como para pagar dividendos a sus accionistas o propietarios de la empresa, en otras palabras sirve para pagar a los proveedores de capital.

Enseguida se muestra las implicaciones que tienen cada uno de estos flujos de efectivo.

2.2.3.1.- Flujos de Efectivo Proveniente de los Activos.

Es el total de flujo de efectivo que se acumula para los acreedores y el flujo de efectivo que se destina a los accionistas, está formado por tres componentes que son: el flujo de efectivo en operación, gastos de capital y cambios en el capital de trabajo neto.

Flujo de Efectivo en Operación es el que resulta de las actividades cotidianas de la empresa destinadas a la producción y venta, para este caso es el de la venta ya que se trata de una empresa de servicios. Para calcular este flujo de efectivo en operación (FEO)¹⁶ interesa calcular los ingreso menos los costos, entre los cuales no se incluye los intereses, ya que estos son gastos de financiamiento y tampoco se incluirá las depreciaciones debido a que no son desembolsos en efectivo, pero si se debe incluir a los impuestos ya que estos si son desembolsos en efectivo para la empresa¹⁷.

Para ilustrar este flujo y los siguientes se utilizará el balance general de 2012 y 2013 y el estado de resultados de 2013 de una compañía Ejemplo "XX" que servirá de ejemplo.

¹⁶ FEO, Flujo de Efectivo en Operaciones

¹⁷ (Ross, Westerfield, & D., 2001)

EMPRESA EJEMPLO "XX"
Balance general al 31 de diciembre de 2012 y 2013

	2012	2013
Activos		
Activos Circulantes		
Efectivo	114	176
Cuentas por Cobrar	501	757
Inventarios	608	611
Total	1223	1543
Activos Fijos		
Planta y equipo neto	1808	1880
Total Activos	3032	3423
 Pasivo y Capital contable accionistas		
Pasivos Circulantes		
Cuentas por Pagar	255	293
Documentos por Pagar	216	135
Total	471	428
Deuda Largo Plazo	449	499
Capital contable de accionistas		
Acciones comunes y superávit pagado	660	704
Utilidades Retenidas	1452	1792
Total	2112	2495.9
Total Pasivo y Capital contable accionistas	3032	3423

EMPRESA EJEMPLO "XX"
Estado de resultados de 2013

Ventas Netas	1660
Costo de Ventas	825
Depreciación	<u>72</u>
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	763
Intereses Pagados	<u>77</u>
Ingreso Gravable	686
Impuestos	<u>233</u>
Utilidad Neta	<u><u>453</u></u>

Dividendos	113
Adiciones a las Utilidades Retenidas	340

EMPRESA "XX"
Flujo de efectivo en operación de 2013

Utilidad antes de intereses e impuestos		\$	763
+ Depreciación		\$	72
- Impuestos		\$	<u>233</u>
Flujo de efectivo en operación		\$	602

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

La cifra arrojada por el flujo de efectivo en operación es muy importante ya que indica a nivel muy general si los flujos de entrada de una empresa generados de las operaciones del negocio son suficientes para cubrir las necesidades de salida de dinero cotidianas. Por esto es que un FEO negativo es significado de que la empresa se encuentra con problemas.

Cuando se habla de flujo de efectivo en operaciones, muchas veces se puede confundir, ya que en la práctica contable esta definición se traduce como la utilidad neta más depreciaciones, en el ejemplo arriba citado sería, Utilidad Neta \$453 + Depreciación \$72 = \$525 dólares.

El concepto contable de flujo de efectivo en operación difiere de éste en un sencillo pero muy importante aspecto, y es que el interés se deduce cuando se calcula la utilidad neta. Es por esto que entre el valor de FEO calculado por nosotros que es de \$602 dólares y el que se calculó contablemente \$525 dólares existe una diferencia de \$77 dólares que es el mismo valor de los intereses pagados durante el año.

El razonamiento de no incluir los intereses en el cálculo del flujo de efectivo en operación es que dicho rubro pertenece al gasto de financiamiento, si no hubiera este gasto financiero los dos conceptos serían los mismos.

Gastos de Capital a estos gastos netos de capital se les puede definir como el dinero gastado en la compra de activos fijos menos el dinero recibido por la venta de activos¹⁸. Al final del año 2012 el valor en activos fijos de la Empresa Modelo “XX” fue de \$1,808 dólares, durante el año 2013 se descontó por depreciación \$72 dólares tal como se aprecia en el estado de resultados, por lo tanto si la Empresa Modelo “XX” no hubiera comprado activos el valor neto de este rubro para el año 2013 sería $\$1,808 - \$72 = \$1,737$ dólares. El balance de ese año muestra un valor de \$1,880 como activo fijo neto, es decir que la empresa invirtió o gastó $\$1,880 - \$1,737 = \$143$ dólares en la adquisición de activos fijos durante el año.

¹⁸ (Weston & Copeland, 1995)

EMPRESA EJEMPLO “XX”

EJEMPLO PRÁCTICO

Activos fijos netos finales	\$	1,880
- Activos fijos netos iniciales	\$	1,808
+ Depreciación	\$	72
Gastos netos de capital	\$	143

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

Muchos se preguntan si este gasto neto de capital puede ser negativo y la respuesta es sí, pues esto ocurre cuando las ventas de activos durante el año son mayores que la compra de activos.

Cambios en el Capital de Trabajo Neto Las empresas a más de invertir en activos fijos también lo hacen en activo circulante y lo podemos ver claramente en los balances generales de la Empresa Modelo “XX” que para el año 2012 tenía un valor de \$1,223 dólares y al final del año 2013 el valor en este rubro es de \$1,543 dólares, por lo tanto durante el año invirtió un total de $\$1,543 - \$1,223 = \$320$ dólares en activos circulantes.

Si el activo circulante en una empresa cambia es lógico que el pasivo circulante también lo haga. El cambio en el capital de trabajo neto lo podremos determinar utilizando un enfoque sencillo consistente en obtener la diferencia entre el capital de trabajo neto (CTN)¹⁹ inicial y final.

¹⁹ CTN, Capital de Trabajo Neto

EMPRESA EJEMPLO “XX”
EJEMPLO PRÁCTICO
CAMBIO EN EL CAPITAL NETO DE TRABAJO

Activos Circulantes		
Efectivo	114	176
Cuentas por Cobrar	501	757
Inventarios	608	611
Total	1223	1543
Pasivos Circulantes		
Cuentas por Pagar	255	293
Documentos por Pagar	216	135
Total	471	428
Total CTN	752	1115

CTN final	1115
- CTN inicial	752
Cambio en el CTN	363

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

Como podemos verificar el CTN durante el año 2013 aumentó en \$363 dólares. Dicho de otra manera la Empresa Modelo “XX” tuvo una inversión de \$363 dólares CTN durante el periodo.

Una vez determinadas las cifras de los puntos anteriores estamos listos para calcular el flujo de efectivo proveniente de los activos, al valor obtenido en el flujo de efectivo en operación se le resta la cantidad de valor invertido en activos fijos y el capital de trabajo neto.

EMPRESA EJEMPLO “XX”
EJEMPLO PRÁCTICO

Flujo de efectivo en operación	\$ 602
- Gastos netos de capital	\$ 143
- Cambio en el CTN	\$ 363
Flujo de efectivo proveniente de activos	\$ 96

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

Partiendo de la identidad de flujo que se describe anteriormente, este flujo de \$96 dólares proveniente de los activos tiene que ser igual a la suma de los flujos de efectivo de la empresa para los acreedores y el flujo de efectivo para los accionistas.

En corporaciones en crecimiento no sería inusual encontrar flujos negativos, esto significaría que la empresa ha logrado más dinero solicitando préstamos y vendiendo acciones que el dinero que ha usado para pagar a los acreedores y a los accionistas durante el año.

2.2.3.2.- Flujos de Efectivo Para los Acreedores.

El flujo de efectivo para los acreedores son los pagos de interés hechos por la empresa a sus acreedores menos las cantidades netas de nuevos préstamos solicitados. Si se fijan en el estado de resultado de nuestro ejemplo verán que la Empresa Modelo "XX" pagó por intereses a sus acreedores durante el año la cantidad de \$77 dólares. Por otro lado partiendo de los balances generales se observa que la deuda a largo plazo aumentó en $\$499 - \$449 = \$50$ dólares. Por consiguiente si la Empresa Modelo "XX" pagó \$77 dólares en interés, pero solicitó en préstamos una cantidad de \$50 dólares el flujo de efectivo neto para los acreedores es de:

**EMPRESA EJEMPLO “XX”
EJEMPLO PRÁCTICO
Flujo de efectivo para los acreedores 2013**

Intereses pagados	\$	77
- Monto neto de nuevos préstamos solicitados	\$	50
Flujo de efectivo en operación	\$	27

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

2.2.3.3.- Flujos de Efectivo Para los Accionistas.

Este flujo de efectivo para los accionistas es igual a los dividendos pagados por la empresa menos los nuevos fondos de capital obtenidos. Para el cálculo en nuestro ejemplo se tendrá el estado de resultados, el valor por dividendos pagados durante el 2013 a los accionistas, la cantidad ascendió a \$113 dólares. Para determinar el monto neto de fondos nuevos de capital contable obtenidos, se necesita observar en el balance general el rubro de capital común y superávit pagado, que nos indica la cantidad de acciones vendidas por la Empresa Modelo “XX”, durante el año esta cuenta aumentó en $\$704 - \$660 = \$44$ dólares, por lo tanto esta es la cantidad que se obtuvo como nuevos instrumentos de capital contable. Dados estos valores el flujo de efectivo para los accionistas quedaría de la siguiente manera:

**EMPRESA EJEMPLO “XX”
EJEMPLO PRÁCTICO
Flujo de efectivo para los accionistas 2013**

Dividendos pagados	\$	113
- Monto neto obtenido a partir de instrumentos de capital contable	\$	44
Flujo de efectivo en operación	\$	69

Ejemplo Elaborado por Hernán Báez

De los párrafos anteriores se puede saber que el flujo de efectivo proveniente de los activos fue de \$96 dólares y si sabes que el flujo de efectivo de los acreedores sumado con el de los accionistas es decir $\$27 + \$69 = \$96$ dólares las cifras están cuadradas y la identidad demostrada.

2.2.4.- Amortización Parcial o Total de los Créditos Bancarios.

Con el objeto de pagar una deuda bancaria a su vencimiento en fechas futuras, es una costumbre comercial crear un fondo de amortización, que es una cantidad de dinero que va acumulándose mediante pagos periódicos que devengan cierto interés, de modo que después de un número determinado de periodos se obtenga una cantidad prefijada²⁰.

La determinación de este fondo de amortización servirá en la proyección para mantener y saber el nivel de recursos con los que se cuenta para cubrir las obligaciones bancarias y no tener que en el mejor de los casos acudir a otro préstamo para pagar el anterior.

2.2.5.- Nuevas Oportunidades de Capital.

Las proyecciones financieras brindan la oportunidad de saber con anticipación los medios con los que se dispone para poder tener acceso a nuevas

²⁰²⁰ (Weston & Copeland, 1995)

oportunidades de capital. Oportunidades que se podrán transformarlas en herramientas de crecimiento y desarrollo institucional.

2.3.- Beneficios de las proyecciones financieras

¿Cuántas empresas se encuentran en dificultades para que les concedan un crédito, conseguir un socio o desarrollarse y crecer en el tiempo con inversiones seguras?. Muchas empresas no tienen dificultades en conseguir ventas, sino en contar con recursos para producir. Entonces ¿por qué no les conceden créditos o logran conseguir un nuevo socio, mantenerse en el futuro o prever su liquidez en el futuro? Posiblemente porque no “hacen tangible” su éxito esperado²¹.

En muchas de estas solamente los dueños conocen lo que el futuro le augura a su empresa, saben si habrá ventas, nuevos contratos, posibilidades de nuevos mercados, etc. Ellos son los únicos capaces de ver las oportunidades de negocio que existen. Cuando se acercan a bancos o a terceros para solicitar algún préstamo para aprovechar esas oportunidades, muchos les cierran las puertas porque intentan convencer de manera verbal.

Es necesario demostrar ese éxito de manera tangible, ¿cómo? Las proyecciones financieras ayudan bastante en estos casos. Consiste en pronosticar las ventas, gastos e inversiones de un periodo de tiempo y traducir los resultados

²¹ (Bernstein, 1996)

esperados en los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo proyectados.

Lo relevante de estas proyecciones financieras es que incluyen los planes de ventas, mercadotecnia, recursos humanos, compras, inversiones, etc. es decir, todo lo necesario para que el escenario que se plantea pueda realizarse.

De esta manera se puede demostrar que la empresa es capaz de:

- Ofrecer una buena rentabilidad a sus dueños
- Pagar oportunamente los vencimientos de los préstamos

Otra práctica sugerida al realizar estos ejercicios es el planteamiento de diferentes escenarios o análisis de sensibilidad, donde los planes de venta no se logren alcanzar de manera óptima.

Un empresario en búsqueda de financiamiento, al presentar estos estados financieros proyectados, podrá “hacer tangible” la visión de oportunidad de negocio y facilitar su labor de convencimiento para adquirir recursos o colocar los recursos en exceso con los que cuenta para obtener la mayor rentabilidad posible.

Sin duda, las proyecciones financieras son de gran ayuda en el mundo empresarial y pueden resultar muy efectivas en las pequeñas de nuestro ramo.

2.4.- Objetivos de las Proyecciones Financieras

Los objetivos de las proyecciones financieras podrían resumirse en los siguientes:

- Prever las necesidades financieras de la empresa.
- Mantener un nivel de disponibilidades adecuado.
- Analizar las alternativas de financiación e inversión y sus consecuencias.


Capítulo 3 APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

3.1.- Datos iniciales.

Se iniciará este caso práctico dando a conocer que las empresas de servicios petroleros que ocupan el sector de estudio no obtienen la mayor parte de sus recursos económicos sino el 100% de ellos, a través de proyectos que empresas públicas y privadas como Petroamazonas, Petroecuador, OCP, Operaciones Rio Napo, Repsol entre otras, lanzan al mercado para su licitación.

Dichos proyectos se pueden clasificar en tres categorías: el de suma alzada o precio global, el de precios unitarios o rubros unitarios y el de reembolsos.


En el de suma alzada o precios global el cliente indica la obra a realizarse en forma general, no existen detalles individuales de trabajos o trabajos específicos por ejemplo la construcción de 5 piscinas para lodos de perforación, aquí solo la experiencia y el uso de histogramas de trabajos similares podrán darnos una idea del precio que se presenta para la oferta, aun así este tipo de proyectos son mucho más riesgosos si no se toman en cuenta factores como los costos indirectos de administración, tasas de inflación o simplemente se podría quedar fuera de concurso al programar costos que no se apegan a la realidad del proyecto, en el siguiente cuadro podremos ver la estructura que Petroamazonas emite para este tipo de proyectos.

 PETROAMAZONAS OPERATIONS SUPPORT SERVICES CO-1387				
B065 - AMPLIACION PAKA SUR - OBRAS CIVILES COMPLETANRIAS <u>ESTIMATED PRICE</u>				
REV.0			DATE:	26-ene-09
ITEM	DESCRIPTION	UNIT	TOTAL PRICE	COMENTS
1	TRABAJOS CIVILES	Gobal		
2	TRABAJOS MECANICOS	Gobal		
3	TRABAJOS ELECTRICOS	Gobal		
4	CONTROL AND INSTRUMENTACION WORK	Gobal		
4	TIEMPO & MATERIALES	T&M		Estimated
5	REEMBOLSO DE MATERIALES	T&M		Estimated
TOTAL ESTIMATED PRICE			\$ -	
<u>By CONDUCTO:</u>		<u>By PETROAMAZONAS:</u>		

Fuente: Conduto Ecuador S.A

Precios unitarios o rubros unitarios, en este tipo de proyectos los clientes presenta la oferta al detalle, es decir indican cada uno de los trabajo que conformaran la obra, así por ejemplo para el proyecto del cuadro anterior Petroamazonas presenta un desglose de actividades de cada uno de los 6 ítems, al conocer las cantidades de unidades necesarias hace que la oferta se presente en una forma más real y ajustada a todo cambio previsto e imprevisto mediante un buen análisis de precios unitarios, que se podría obtener de datos conocidos de la cámara de construcción, colegios especializados y de la misma experiencia de la compañía, aquí el riesgo viene dado en el momento de la ejecución de la obra, ya que el cliente podría bajar o subir la cantidad de unidades ofertadas para la

cumplimiento del trabajo haciendo que la capacidad operativa sufra cambios drásticos. A continuación detallamos un ejemplo del modelo de requisición para este tipo de contratos donde se describe el trabajo a realizar, la unidad de medida, la cantidad y su referencia.

 PETROAMAZONAS OPERATIONS SUPPORT SERVICES CO-1387						
B065 - AMPLIACION PAKA SUR - OBRAS CIVILES COMPLETANRIAS ESTIMATED PRICE						
Item	Description	Scope of Works	unit	*EL CODIGO REPRESENTA: CPF/EPF-ON		
				MAXIMO CODE *	CPF Unit Cost	MAXIMO CODE
CIVIL WORKS						
GENERAL SCOPE OF CIVIL WORKS						
In addition to the detailed scope of work for each unit price, contractor shall also include the following services: All supervision, labor, food and lodging, tools, equipment, consumables, transportation and supply all permanent materials not provided by						
1.0 SURVEY, CLEARING, TOP SOIL REMOVAL, EARTHWORKS & SUB GRADE PREPARATION						
1.1	Survey & stake out	Planimetry and altimetry survey of platforms, roads, row. Work will include construction of permanent BM referenced to OEPC GIS. Contract must submit a detailed drawing (AutoCAD) with contour lines every 1 meter as an average.	Ha	CPFOCUC001		EPFOCUC001
1.2	Manual clearing	Clearing, grubbing, stockpiling at designated areas within the work area of trees, brushes and all other vegetation.	Ha	CPFOCUC002		EPFOCUC002
1.3	Mechanical Clearing	Clearing, grubbing, stockpiling at designated areas within the work area of trees, brushes and all other vegetation. Work will include manual and heavy equipment.	Ha	CPFOCUC003		EPFOCUC003
1.4	Hand excavation and compacted backfill	Provision of personnel, and tools required to dig and excavate manual trenches, pits and all other excavations where heavy equipment cannot be used. Backfill and compact using tampers and other minor compaction equipment	m ³	CPFOCUC004		EPFOCUC004
1.5	Mechanical excavation and compacted backfill	Provision of equipment, personnel, and tools required to dig and excavate trenches. Backfill shall be compacted as per OEPC standards and specifications.	m ³	CPFOCUC005		EPFOCUC005
1.6	Earthworks (cut & fill)	Top soil removal (OEPC may request top soil to be stockpiled at the edge of the working area), cut and fill and compaction as per specifications, grading and sealing.	m ³	CPFOCUC006		EPFOCUC006
1.7	Supply Material (dirt)	Mining, loading, and disposal of soil material as per OEPC specifications at designated areas within 500 meters of mine (Hauling will be paid separately).	m ³ - Km	CPFOCUC007		EPFOCUC007
1.8	Sub grade preparation	Leveling, grading, compacting of subgrade as per OEPC specifications and drawings, both at cut and fill areas.	m ²	CPFOCUC008		EPFOCUC008

Fuente: Conduto Ecuador S.A

En el siguiente cuadro(p51) se da a conocer un ejemplo práctico del cálculo de precios unitarios para un ítem dentro del proyecto licitado llamado Construcción de Poliducto, este formato establecido para ayuda en nuestro caso práctico es muy

similar al usado por varias compañías el cual recopila todos y cada uno de los materiales, equipos y mano de obra necesarios en este ítem en especial, nos facilitará el entendimiento práctico y sencillo de elaborar y presentar un presupuesto a nivel de precios unitarios para la oferta económica.

ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS						
Proyecto:	Construcción del Poliducto Pascuales - Cuenca				Obra:	Instrumentación
Rubro:	INT8				Fecha:	
Detalle:	Instalación de: CABLES DE COMUNICACIONES Y CONTROL - PPC1				Unidad:	glo
DESCRIPCION:						
Equipo, Maquinaria y Herramienta :					Nro	Costo Horario USD
SUBTOTAL : Equipo, Maquinaria y Herramienta :					A = 9.12	
Camioneta - CHEVROLET - LUV 2.300				0.10	16.670	1.667
Camión capacidad 8 t - CHEVROLET - C-70-149				0.10	24.810	2.481
Mordaza				0.10	1.040	0.104
Escariadora				0.10	0.540	0.054
Caballote				0.10	0.690	0.069
-				-	-	-
-				-	-	-
-				-	-	-
-				-	-	-
Herramienta - (5% de Mano de Obras)			5%	1.00	4.747	4.747
SUBTOTAL : Equipo, Maquinaria y Herramienta :					A = 9.12	
Mano de Obra						
	Categoría	Diario Nominal	Factor Sueldo	Beneficios y Otros	Nro	Costo Horario USD
SUBTOTAL : Mano de Obra						
Choferes Profesionales		0.91	2.12	1.82	0.20	3.75
Supervisor de electrico	Supervisor	10.42	2.01	1.82	0.10	22.77
Eléctricista Industrial	Supervisor	5.21	2.02	1.82	1.00	12.35
Ayudante de electricista	Segunda	0.71	2.13	1.07	1.00	2.58
Albañil	Tercera	0.91	2.12	1.82	1.00	3.75
Peón	Primera	0.91	2.12	1.82	1.00	3.75
Técnico Informativo	Tecnico Especializado	8.33	2.01	0.59	4.00	17.37
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
SubTotal : Mano de Obra					B = 94.937	
RENDIMIENTO:						
	C:	0.2000	glo/ hora	Costo/hora		(A + B) = 104.059
Costo Unitario de Equipo y Mano de Obra :					D = 520.191	
Materiales:						
				Unidad	Costo USD	Cantidad
SUBTOTAL : Materiales:						
Teflón				u	0.12	0.310
Accesorios de montaje				glo	2.58	0.120
Alambre amarre No. 18				kg	2.67	0.060
Material de aislamiento				m2	14.65	0.050
Accesorios de instalación electrónica				glo	10.00	0.020
Accesorios de instalación eléctrica				glo	10.00	1.860
Equipos de medición y control				glo	10.00	0.930
Material consumible (electrodos, discos, etc)				glo	5.68	0.310
-				-	-	-
-				-	-	-
SubTotal : Materiales:					E = 31.101	
Transporte:						
			Distancia Km	Tarifa usd-km	Tarifa usd	Cantidad
SUBTOTAL : Transporte:						
Teflón			-	-	0.04	0.310
Accesorios de montaje			-	-	-	0.120
Alambre amarre No. 18			-	-	0.04	0.060
Material de aislamiento			-	-	-	0.050
Accesorios de instalación electrónica			-	-	-	0.020
Accesorios de instalación eléctrica			-	-	-	1.860
Equipos de medición y control			-	-	-	0.930
Material consumible (electrodos, discos, etc)			-	-	-	0.310
-			-	-	-	-
-			-	-	-	-
SubTotal : Transporte:					F = 0.010	
COSTO DIRECTO					(D+E+F) =	G = 551.302
COSTO INDIRECTO					50%	H = 275.651
PRECIO UNITARIO TOTAL - (Dólares)						G + H = 826.95
PRECIO UNITARIO ADOPTADO - (Dólares)						826.95
Elaborado por Hernán Báez con la Ayuda de Alfonso Sánchez (Proyectos Conduto)						

La última categoría es Reembolso, que no es más que un proyecto en el cual el cliente ya tiene su costo y pide a la contratista lo realice por ellos, ya sea subcontratando proveedores especificados dentro del contrato o con los mismos oferentes, la ganancia aquí radica únicamente en el fee administrativo que se cobra por el manejo de los reembolsos, las compañías para poder trabajar bajo esta modalidad deberán tener muy en cuenta los tiempos de cancelación ya que esto podría llevar a una iliquidez y futura quiebra institucional.

Una vez que ya se tiene claro cómo obtener ingresos y a la par los gastos, se podrá iniciar las proyecciones y presupuestos.

Se iniciará indicando algunos de los puntos claves que ha trazado la Gerencia General para el año 2014 y que serán las bases para la elaboración del presupuesto, herramienta de ayuda para las decisiones operativas y financieras. Todos los valores vendrán expresados en **miles de dólares**.

Los presupuestos deberán hacerse trimestralmente para determinar de una manera adecuada el dinero necesario para las compras, la nómina y otros gastos operativos. Las ventas se realizan el 70% en efectivo y el 30% a crédito (90días), al finalizar cada trimestre la empresa desea mantener un inventario base de \$ 1.500 dólares más el 3% del costo de ventas del trimestre siguiente, el costo de venta representa el 70% de las ventas.

El plazo de crédito que la compañía maneja con sus proveedores es de 90 días, el 40% de las compras se las realiza dentro del mismo trimestre y el 60% restante en el trimestre siguiente, adicionalmente se necesita \$3.221 dólares para

salarios y el 0.03% de las ventas para bonos de cumplimiento del personal de staff, estas bonificaciones se las paga el 30% dentro del trimestre y 70% en el trimestre siguiente.

Como parte de la reinversión de las utilidades se planea comprar 20 nuevos equipos por un valor de \$1.500 dólares en el mes de Julio, los gastos de mantenimiento son del 0.42% de las ventas que se pagan al contado, los arriendos son de \$60 dólares mensuales que se pagan al contado al igual que los \$2.2 dólares por servicios básicos, la depreciación mensual es de \$246.94 dólares la cual aumentará con la compra de los nuevos equipos a \$271.94 dólares.

La empresa ha calculado que necesita mantener un mínimo en efectivo de \$3.000 dólares al final de cada mes, en caso de necesitar se puede conseguir préstamos con una tasa de interés del 15% anual, mismo que se pagarán al inicio del trimestre siguiente, de la misma forma se puede obtener un 5% de rendimiento sobre el excedente que se pueda invertir y estas se recuperaran solo si la empresa necesitaría de liquidez.

3.2.- Balance General y Estado de Resultados Inicial.

Los estados financieros de la compañía modelo que servirán de base para el estudio y preparación de proyecciones y presupuestos, están expresados en miles de dólares y muestran la posición financiera al 31 de Diciembre de 2013

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

BALANCE INICIAL

A continuación se presentan los datos históricos necesarios para la elaboración de presupuestos del año 2014

A continuación se muestra el Balance General de la CIA al 31 de Diciembre del 2013.

ACTIVO			
CIRCULANTE	17,190	PASIVO CIRCULANTE	4,595
Caja Bancos	4959	Proveedores	2243
Clientes	10136	Comisiones por pagar	803
Inventarios	2095	Impuestos por pagar	1,549
FIJO	3,318	TOTAL PASIVO	15,913
Equipo	9185	PATRIMONIO	
(-)Depreciación acumulada	-5867	Capital Social	13358
TOTAL ACTIVO	20,508	Utilidades Retenidas	2555
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,508

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE 2013

VENTAS	58,261
(-) COSTOS DE PROYECTOS	-49,539
UTILIDAD BRUTA	8,722
(-) Gastos Administrativos	-6,364
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,358
(+/-) Operaciones Financieras	-132
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	2,226
(-) Participación Trabajadores	-334
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,892
(-) Impuesto a la Renta	-416
UTILIDAD NETA	1,476

3.3.- Presupuestos.

Para iniciar los presupuestos se tendrá de base las ventas mensuales desde el año 2007 y se mantendría la misma tendencia mostrada hasta el 2013, aún más teniendo en cuenta que la empresa mantiene un proyecto en el B15 (2012, Febrero – 2015, febrero) que dura tres años tiempo después del cual se renueva por el mismo período y bajo similares condiciones.

Se considera que en el 2014 el único incremento en la facturación será el 5% de las ventas del 2013 dado que por temas contractuales esta es la tasa de reajustes de precios que se viene manejando en los dos últimos periodos de contratos para este bloque (B15), adicionalmente se ha manejado un mínimo de ventas para el año 2015 no menor al porcentaje de inicio del último contrato, es decir del 64% de las ventas del año 2014, haciendo que la tendencia siga apegada a la realidad institucional y el trabajo plasme el manejo de políticas corporativas dentro de un periodo proyectado.

Las ventas se han agrupado en trimestres para dar forma al trabajo y dar ciertas pautas de lineamientos que se sigue en este tipo de sector, también se adjunta el cuadro de ventas mensuales y un gráfico que expone en forma visual la tendencia que se menciona en párrafos precedentes (p59).

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

INFORME FACTURACIÓN ACUMULADA

CLIENTES (EN MILES USD)

MES FACTURADO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL	V. MENSUAL
ENE	2,541.90	485.19	771.68	3,811.82	6,229.30	4,831.34	7,029.50	7,380.98	4,691.76
FEB	2,532.44	2,415.66	3,485.84	3,126.70	4,968.42	1,796.17	5,321.64	5,587.73	3,551.87
MAR	1,867.19	2,485.06	3,899.24	9,017.60	5,731.32	3,983.39	2,961.51	3,109.58	1,976.62
ABR	1,728.18	3,429.49	3,118.42	7,102.86	5,688.91	1,451.23	9,335.63	9,802.42	6,230.96
MAY	2,583.58	2,592.45	3,287.81	8,576.90	7,594.20	3,555.19	4,587.04	4,816.39	3,061.57
JUN	2,533.74	3,012.78	3,600.59	7,561.05	10,980.71	4,036.21	3,172.63	3,331.26	2,117.54
JUL	1,507.44	3,453.37	3,861.87	7,089.49	5,621.05	4,645.63	5,999.09	6,299.05	4,004.02
AGT	2,730.19	238.95	1,559.78	7,224.03	4,348.41	3,538.43	4,290.48	4,505.01	2,863.63
SEP	2,286.21	5,479.69	4,257.81	5,181.02	4,822.11	4,526.15	5,131.75	5,388.34	3,425.13
OCT	2,587.09	2,735.16	4,499.59	4,191.02	4,868.92	4,333.20	2,611.26	2,741.82	1,742.86
NOV	2,078.24	3,360.73	3,923.20	3,412.77	6,207.39	3,424.94	2,632.34	2,763.96	1,756.93
DIC	5,205.63	7,630.93	4,370.97	5,048.87	7,766.14	7,423.18	5,188.52	5,447.94	3,463.01
TOTAL	30,181.82	37,319.45	40,636.80	71,344.15	74,796.90	47,545.06	58,261.41	61,174.48	38,885.89
	42%	52%	57%	100%	105%	64%	123%	105%	64%

EMPRESA MODELO

58

Elaborado por: Hernán Báez Fuente: Empresa Modelo

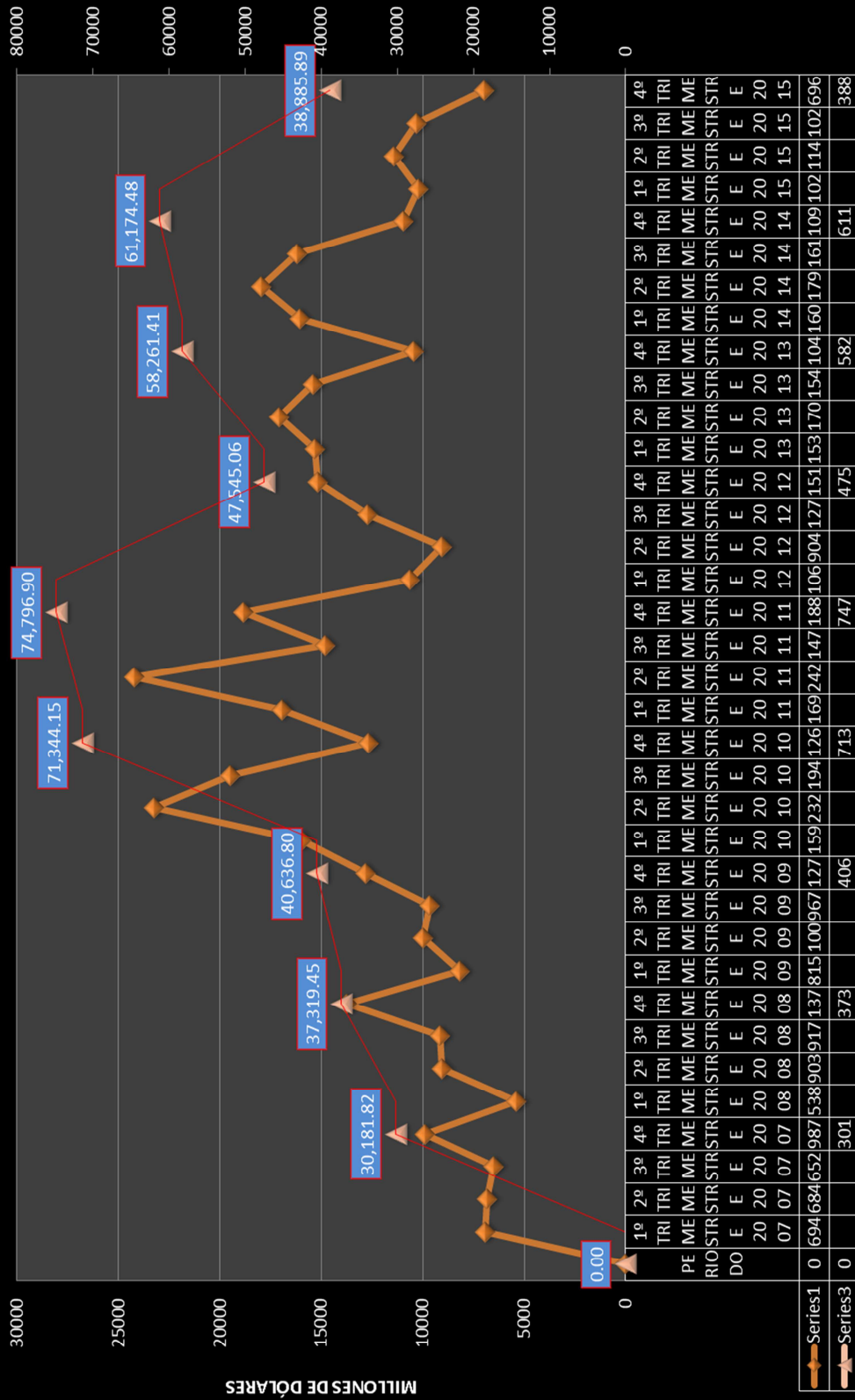
INFORME FACTURACION TRIMESTRAL

CLIENTES

(EN MILES USD)

PERIODO	VENTAS	ACUMULADO	ACUMULADO
1º TRIMESTRE 2007	6,941.53	6,941.53	
2º TRIMESTRE 2007	6,845.50	13,787.03	
3º TRIMESTRE 2007	6,523.84	20,310.87	
4º TRIMESTRE 2007	9,870.95	30,181.82	30,181.82
1º TRIMESTRE 2008	5,385.91	5,385.91	
2º TRIMESTRE 2008	9,034.72	14,420.62	
3º TRIMESTRE 2008	9,172.00	23,592.63	
4º TRIMESTRE 2008	13,726.82	37,319.45	37,319.45
1º TRIMESTRE 2009	8,156.76	8,156.76	
2º TRIMESTRE 2009	10,006.82	18,163.58	
3º TRIMESTRE 2009	9,679.47	27,843.04	
4º TRIMESTRE 2009	12,793.76	40,636.80	40,636.80
1º TRIMESTRE 2010	15,956.12	15,956.12	
2º TRIMESTRE 2010	23,240.82	39,196.94	
3º TRIMESTRE 2010	19,494.54	58,691.48	
4º TRIMESTRE 2010	12,652.67	71,344.15	71,344.15
1º TRIMESTRE 2011	16,929.04	16,929.04	
2º TRIMESTRE 2011	24,233.82	41,162.87	
3º TRIMESTRE 2011	14,791.57	55,954.44	
4º TRIMESTRE 2011	18,842.46	74,796.90	74,796.90
1º TRIMESTRE 2012	10,610.90	10,610.90	
2º TRIMESTRE 2012	9,042.63	19,653.53	
3º TRIMESTRE 2012	12,710.21	32,363.74	
4º TRIMESTRE 2012	15,181.32	47,545.06	47,545.06
1º TRIMESTRE 2013	15,312.65	15,312.65	
2º TRIMESTRE 2013	17,095.31	32,407.96	
3º TRIMESTRE 2013	15,421.32	47,829.28	
4º TRIMESTRE 2013	10,432.12	58,261.41	58,261.41
1º TRIMESTRE 2014	16,078.29	16,078.29	
2º TRIMESTRE 2014	17,950.07	34,028.36	
3º TRIMESTRE 2014	16,192.39	50,220.75	
4º TRIMESTRE 2014	10,953.73	61,174.48	61,174.48
1º TRIMESTRE 2015	10,220.25	10,220.25	
2º TRIMESTRE 2015	11,410.06	21,630.31	
3º TRIMESTRE 2015	10,292.78	31,923.09	
4º TRIMESTRE 2015	6,962.80	38,885.89	38,885.89
TOTAL	421,260.06	1,046,258.38	421,260.06

FACTURACIÓN TRIMESTRAL EMPRESA MODELO



EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

Presupuesto de Ventas

	IV Trimestre 2013	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	I Trimestre 2015
Ventas	S/. 10,432	S/. 16,078	S/. 17,950	S/. 16,192	S/. 10,953	S/. 10,220

Presupuesto de Compras

	IV Trimestre 2013	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	I Trimestre 2015
Costo de Ventas	7,302	11,255	12,565	11,334	7,667	7,154
(-) Inventario Inicial	2,095	2,095	1,877	1,840	1,730	1,715
(+) Inventario Final	2,095	1,877	1,840	1,730	1,715	1,500
Presupuesto de compras	7,302	11,037	12,528	11,224	7,652	6,939

Presupuesto de Sueldos y Comisiones

	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014
Salario Fijo	3,221	3,221	3,221	3,221
Comisiones	4.82	5.39	4.86	3.29

Presupuesto de Gastos

	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014
Gastos de Mantenimiento	47	52	47	32
Arriendo	60	180	180	180
Servicios Básicos	2	6.6	6.6	6.6
Total	233	239	234	218

En el cuadro anterior(p60) adicional a las ventas se ha presupuestado las compras necesarias para el desarrollo del proyecto, los valores que por sueldos que se necesitan trimestralmente, las bonificaciones por cumplimiento al personal de staff y gastos fijos como arriendo y servicios básicos.

3.4.- Estimación del Flujo de Caja.

Con el valor de presupuestos de ventas, compras y gastos ya se puede iniciar con el armado del flujo trimestral, en el cual se aplicará las políticas de gerencia, en la sección A Estimación de las entradas de efectivo sacarán las ventas en efectivo y las ventas a crédito, en el primer trimestre el cobro de las ventas de crédito será el valor inicial de clientes del Balance Inicial y el ultimo 30% de las ventas del IV trimestre son las cuentas por cobrar pendientes para el armado del Balance final proyectado.

La parte B Estimación de los egresos en efectivo antes de financiamiento nos muestra los desembolsos efectuados por compras, sueldos al personal, bonificaciones, compras de activos fijos y pago de impuestos, dando al igual que en la primera sección valores de cuentas por pagar el 40% de las compras a proveedores del último trimestre y el 70% de las bonificaciones.

Ya en la última sección se puede observar el saldo neto de los movimientos en efectivo y la comparación con los flujos mínimos necesitados por la compañía para poder cubrir sus gastos de tal forma que puedan determinar si se necesita o no

financiamiento externo a una tasa del 15% o si podemos colocar los fondos excedentes en inversiones que nos generan el 5% de rendimiento

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

A.- ESTIMACIÓN FLUJO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014		
VENTAS PRONOSTICADAS	16,078	17,950	16,192	10,953		
COBRANZAS:						
Al Contado: 70 %	11,255	12,565	11,334	7,667		
A 90 Días: 30 %	10,136	4,823	5,385	4,858	3,286	Cuentas Por Cobrar
TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO	21,391	17,388	16,719	12,525		

B.- ESTIMACIÓN FLUJO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014		
COMPRAS	11,037	12,528	11,224	7,652		
PAGOS DE COMPRAS:						
Al contado: 60 %	6,622	7,517	6,735	4,591		
A 90 Días: 40 %	2,243	4,415	5,011	4,490	3,061	Cuentas Por Pagar
TOTAL PAGOS POR COMPRAS	8,865	11,931	11,746	9,081		
SUELDOS	3,221	3,221	3,221	3,221		
COMISIONES	4.82	5.39	4.86	3.29		
PAGOS COMISIONES :						
Al contado: 30 %	1.45	1.62	1.46	0.99		
A 90 Días: 70 %	803	3.38	3.77	3.40	2.30	Cuentas Por Pagar
TOTAL PAGOS COMISIONES	804	4.99	5.23	4.39		
Compra de Equipos			1,500			
Impuestos por pagar			1,549			
Presupuesto de Gastos	233	239	234	218		
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	13,124	15,396	18,255	12,525		

C.- ESTIMACIÓN FLUJO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014		
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	21,391	17,388	16,719	12,525		
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	13,124	15,396	18,255	12,525		
FLUJO NETO DE EFECTIVO	8,267	1,992	-1,535	0		
SALDO INICIAL DE CAJA	4,959	3,000	3,000	3,000		
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	13,226	4,992	1,465	3,000		
FINANCIAMIENTO:						
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS						
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS				-		
PAGO DE INTERESES				-		
INVERSIONES	-10,226	-1,992	-8,690		Total	10,682.45
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES			10,225.80			
INTERESES GANADOS						
SALDO FINAL DE CAJA CON FINAN	3,000	3,000	3,000	3,000		

CONCEPTO						
Intereses Ganados	127.82	24.90	108.63		Total	261.35
Intereses Pagados CP			0.00			0.00

Como se puede observar en la estimación de los flujos han generado en el primero y segundo semestre excedentes que se ha podido invertir, en el tercer período ya se encuentra una falta de flujo para cubrir las necesidades básicas o mínimas que la institución requiere, para cubrir este desfase la compañía tiene como política el recuperar las inversiones, de este modo se pide la cancelación de la primera inversión por un valor de \$10.225.80 dólares, con cuyos ingreso se logra cubrir dicha necesidad y permite colocar otra inversión de menor valor.

3.5.- Balance General y Estado de Resultados proyectados.

Los presupuestos y los flujos encontrados facilita el armado de Estados Financieros proyectados permitiendo tener una imagen clara de lo que sucederá en los próximos meses con la situación financiera de la compañía, ayudará a la toma de decisiones oportunas, corregir cualquier tipo de desviación o ajustar alguna de las variables maximizando la labor ejecutada por cada una de las áreas que intervienen en el proceso productivo de la compañía, reduciendo y previniendo los impactos negativos futuros.

Con esta base se determinará los respectivos análisis que llevarán a conclusiones de mejoramiento continuo encaminados a la consecución de los objetivos y metas establecidas por la Gerencia General.

EMPRESA MODELO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	TOTAL
VENTAS NETAS	16,078	17,950	16,192	10,953	61,173
COSTO DE VENTAS	11,255	12,565	11,334	7,667	42,821
UTILIDAD BRUTA	4,823	5,385	4,858	3,286	18,352
SUELDOS Y SALARIOS	3,226	3,226	3,226	3,224	12,902
GASTOS DE OPERACIÓN	233	239	234	218	925
DEPRECIACIÓN	741	741	816	816	3,113
UTILIDAD EN OPERACIÓN	623	1,179	582	(973)	1,412
INTERESES GANADOS	128	25	109	-	261
INTERESES PAGADOS	-	-	-	-	-
UTIL. ANTES DE IMP. Y PART. TRABAJ.	751	1,204	691	(973)	1,673
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES 33.7%	253	406	233	(328)	564
UTILIDAD NETA	498	798	458	(645)	1,109

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Bález
Fuente: Empresa Modelo

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	
CIRCULANTE	18,944
Caja Bancos	3,000
Clientes	3,286
Inventarios	1,715
Inversiones	10,682
Intereses por Cobrar	261
FIJO	1,705
Equipo	10,685
(-)Depreciación acumulada	-8,980
TOTAL ACTIVO	20,649

PASIVO	
PASIVO CIRCULANTE	
Proveedores	3,061
Sueldos y comisiones por pagar	2
Prestamos CP	
Intereses por pagar	0
Impuestos por pagar	564
TOTAL PASIVO	3,627
PATRIMONIO	
Capital Social	13,358
Utilidades Retenidas	3,664
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,649

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

BALANCE GENERAL

ACTIVO	2013	2014
CIRCULANTE		
Caja	4959	3000
Inversiones Temporales	0	10682
Otras Temporales	0	0
Interés x Cobrar	0	261
Cuentas por cobrar	10136	3286
Inventarios	2095	1715
Total Activo Corriente	17190	18944
ACTIVO FIJO NETO		
Equipo	9185	10685
(-) Depreciación Acumulada	-5867	-8980
TOTAL ACTIVO	20508	20649

PASIVO	2013	2014
CIRCULANTE		
Proveedores	2243	3061
Comisiones por pagar	803	2
Impuestos por pagar	1549	564
LARGO PLAZO		
Obligaciones Bancarias	0	0
TOTAL PASIVO	4595	3627
PATRIMONIO		
Capital Social	13358	13358
Utilidades Retenidas	2555	3664
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20508	20649

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	2013	2014
VENTAS	58,261.00	61,173.07
(-) COSTOS DE VENTAS	-49,539.00	42,821.15
UTILIDAD BRUTA	8,722.00	18,351.92
(-) Gastos de Operación	-6,364.00	-16,940.17
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,358.00	1,411.75
(+/-) Operaciones Financieras	-132.00	261.35
UTILIDAD ANTES DE PART. E	2,226.00	1,673.11
(-) Participación Trabajadores	-333.90	250.97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,892.10	1,422.14
(-) Impuesto a la Renta	-416.26	-312.87
UTILIDAD NETA	1,475.84	1,109.27

3.6.- Análisis Horizontal.

Los estados financieros pueden ser analizados mediante el método conocido como análisis horizontal²² el cual pretende determinar la variación absoluta o relativa que han sufrido cada una de las partidas de los estados financieros mediante la comparación de dos periodos distintos, en este caso de los ejercicios contables 2013 y 2014 se puede ver cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo y determinar si el desempeño de la empresa fue bueno, aceptable o está entrando en crisis.

La determinación de la variación absoluta viene dada en términos números por ejemplo para la cuenta caja bancos que en el 2013 tenía un saldo de \$ 4.959 dólares y en el año 2014 \$ 3.000 dólares la variación absoluta muestra un decrecimiento de \$ -1.959 dólares que es el resultado de restar el valor del año 2014 del año 2013.

La variación relativa es el porcentaje de la diferencia en la comparación de los dos periodos analizados, existen dos formas de obtener este porcentaje, el primero es haciendo una regla de tres en la cual se dividirá el período 2 (P2)²³ del período 1(P1)²⁴, al resultado le restamos 1 y lo multiplicamos por 100, quedando la fórmula de la siguiente manera $((P2/P1)-1)*100$ reemplazando en el caso práctico obtendría el siguiente resultado $((4.959/3.000)-1)*100=-39.50\%$, la segunda forma

²² (Gerencie, 2010)

²³ P2, Año 2014

²⁴ P1, Año 2013

partirá de la variación absoluta la cual se tendrá que dividirla para el período base o P1 es decir $(VA^{25}/P1)$, en este ejemplo sería $(-1.959/4.959)=39.5\%$.

Este ejercicio se debe repetir con cada una de las cuentas que intervienen en los estados de resultado para tener el panorama claro de lo ocurrido en los periodos comparados como se lo muestra a continuación para este caso práctico.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL				
ACTIVO	2013	%	2014	%
CIRCULANTE				
CIRCULANTE				
Caja	4,959	24%	3,000	15%
Inversiones Temporales			10,682	52%
Otras Temporales				
Interés x Cobrar			261	1%
Cuentas por cobrar	10,136	49%	3,286	16%
Inventarios	2,095	10%	1,715	8%
ACTIVO FIJO NETO				
Equipo	9,185	45%	10,685	52%
(-) Depreciación Acumulada	-5,867	-29%	-8,980	-43%
TOTAL ACTIVO	20,508	100%	20,649	100%

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL				
PASIVO	2013	%	2014	%
CIRCULANTE				
CIRCULANTE				
Proveedores	2,243	11%	3,061	15%
Comisiones por pagar	803	4%	2	0%
Impuestos por pagar	1,549	8%	564	3%
LARGO PLAZO				
Obligaciones Bancarias				
TOTAL PASIVO	4,595	22%	3,627	18%
PATRIMONIO				
Capital Social	13,358	65%	13,358	65%
Utilidades retenidas	2,555	12%	3,664	18%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,508	100%	20,649	100%

²⁵ VA, Variación Absoluta

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL			
CONCEPTO	2013	2014	%
VENTAS	58,261	61,173	100%
(-) COSTOS DE VENTAS	-49,539	42,821	-85%
UTILIDAD BRUTA	8,722	18,352	15%
(-) Gastos de Operación	-6,364	-16,940	-11%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,358	1,412	4%
(-) Gastos Financieros	-132	261	0%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	2,226	1,673	4%
(-) Participación Trabajadores	-334	251	-1%
UTILIDAD /PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1,892	1,422	3%
(-) Impuesto a la Renta	-416	-313	-1%
UTILIDAD NETA	1,476	1,109	3%
			2%

3.7.- Análisis Vertical.

El análisis vertical²⁶ es una herramienta muy importante para poder interpretar y analizar los estados financieros ayudando a visualizar su composición y estructura a través de la participación de cada una de las partidas que intervienen en ellos con relación al total, por ejemplo la cuenta Caja con respecto del total de activos, donde el Activo total es el 100% y mediante una simple división se obtendría el porcentaje de la caja, es decir la fórmula quedaría de la siguiente manera $((\text{Activo Total}/\text{Caja}) * 100)$, para el caso práctico y siguiendo con el análisis de la cuenta caja se obtiene los siguientes valores, activo total \$ 20.649 dólares y la caja \$ 3.000 dólares, aplicando la fórmula descrita anteriormente se tendría que $((3.000/20.649) * 100) = 15\%$ por lo cual la caja adquiriría un peso del 15% respecto del activo total.

El análisis vertical no necesita que exista una comparación entre dos períodos diferentes, aquí el análisis se lo hace período a período, es decir verificar la composición de cada ejercicio contable, una vez determinada esta composición se puede analizarla y compararla con las políticas gerenciales individuales de cada compañía, ya que no hay un lineamiento específico a seguir para todas las instituciones o sectores empresariales, aunque existen pautas que permiten vislumbrar si determinados manejos pueden o no estar bien administrados, por ejemplo un sobre peso o una mayor representación de la cuenta caja daría un panorama de un mal manejo de los fondos, ya que no están generando una

²⁶ (Gerencie, 2010)

rentabilidad, mientras que si se dejara el mínimo necesario en caja el excedente se podría colocar en certificados de inversión.

A continuación presentamos este análisis hecho a los estados financieros en el caso práctico

Elaborado por: Hernán Bález
Fuente: Empresa Modelo

EMPRESA MODELO

	BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL			BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2013	2014	VAR.REL. %	2013	2014	VAR.REL. %
ACTIVO						
CIRCULANTE						
Caja	4,959	3,000	-39.50%	2,243.00	3,060.68	36.45%
Inversiones Temporales		10,682	100.00%	803.00	2.30	-99.71%
Otras Temporales				1,549.00	563.84	-63.60%
Inerés X Cobrar	10,136	261	100.00%	-	-	-
Cuentas por cobrar	2,095	3,286	-67.59%	-	-	-
Inventarios		1,775	-18.71%	-	-	-
ACTIVO FIJO NETO						
Equipo	9,185	10,685	16.33%	4,595.00	3,626.82	-21.07%
(-) Depreciación Acumulada	-5,867	-8,980	53.06%	-	-	-
TOTAL ACTIVO	20,508	20,649	0.69%	20,508.00	20,649.09	0.69%
PASIVO						
CIRCULANTE						
Proveedores				2,243.00	3,060.68	36.45%
Comisiones por pagar				803.00	2.30	-99.71%
Impuestos por pagar				1,549.00	563.84	-63.60%
LARGO PLAZO						
Obligaciones Bancarias				-	-	-
TOTAL PASIVO				4,595.00	3,626.82	-21.07%
PATRIMONIO						
Capital Social				13,359.00	13,358.00	-
Utilidades retenidas				2,555.00	3,664.27	43.42%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,508.00	20,649.09	0.69%	20,508.00	20,649.09	0.69%

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL

CONCEPTO	2013	2014	VAR.ABS.	VAR.REL %
VENTAS	58,261.00	61,173.07	2,912.07	5.00%
(-) COSTOS DE VENTAS	-49,539.00	42,821.15	92,360.15	-186.44%
UTILIDAD BRUTA	8,722.00	18,351.92	9,629.92	110.41%
(-) Gastos de Operación	-6,364.00	-16,940.17	-10,576.17	166.19%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,358.00	1,411.75	-946.25	-40.13%
(-) Gastos Financieros	-132.00	261.35	393.35	-297.99%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	2,226.00	1,673.11	-552.89	-24.84%
(-) Participación Trabajadores	-333.90	250.97	584.87	-175.16%
UTILIDAD /PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1,892.10	1,422.14	-469.96	-24.84%
UTILIDAD NETA	1,475.84	1,109.27	-366.57	-24.84%

Como se puede ver los dos análisis son diferentes pero a la vez son complementarios, por lo que necesariamente es conveniente recurrir a los dos para tener una visión más acertada de la situación financiera y posterior toma de

decisiones, esto ya que en algunos casos por ejemplo en nuestro ejercicio la partida caja sufre un decremento para el 2014 de \$ -1.959 millones de dólares y tiene un peso del 15% del total de los activos, mientras que en el 2013 fue de \$ 4959 dólares y un porcentaje del 24% respecto del Activo Total, pero dicho efecto se ve reflejado en un incremento en inversiones en \$ 10.682 dólares.

Lo mismo sucede si se analiza el estado de resultados, pudiendo verificar que si bien los ingresos para el 2014 sufren un incremento de \$ 2.912 dólares o su equivalente al 5% con respecto del año 2013 la utilidad neta de estos ingresos es solo del 2% cuando en el año 2013 fue del 3%.

3.7.- Indicadores.

Los análisis vertical y horizontal descritos en los numerales anteriores no estarían completos sin la obtención de indicadores financieros o ratios financieros, medidas que permiten individualmente analizar la situación financiera y comparar con los objetivos empresariales o con otras compañías del sector.

Enseguida se detalla algunos de los indicadores más utilizados y que se ha aplicado en éste ejercicio práctico, para que conjuntamente con los análisis vertical y horizontal se pueda dar una opinión del estado financiero de la empresa modelo.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

INDICADOR	FORMULA	2013	2014
LIQUIDEZ			
1. Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	12,595.00	15,317.51
2. Índice de liquidez corriente	Activo circulante / pasivo circulante	3.74	5.22
3. Prueba Ácida	(Caja Bancos+Inv.Temporales+Ctas y Detos por Cobrar) / Pasivo Circulante.	3.29	4.75
4. Liquidez Inmediata	Caja Bancos + Inv.Temporal /Pasivo corrientes	1.08	3.77
ACTIVIDAD			
1. Rotación de cuentas por pagar	Compras netas a crédito / Cuentas por pagar	4.89	5.55
2. Período promedio de pago.	360 / Rotación de Cuentas por pagar	73.66	64.90
3. Rotación de cuentas por cobrar	Ventas a crédito /Cuentas x cobrar promedio	1.72	2.73
4. Período promedio de cobro	360 / Rotación de cuentas por cobrar	208.77	131.65
5. Rotación de inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio	23.65	22.48
6. Período promedio de inventarios	360 / Rotación de inventarios	15.22	16.01
7. Ciclo de Caja	Período promedio inventario + Período promedio de cobro - Período promedio de pago.	150.34	82.75
8. Rotación de Activo Total	Ventas / Activo Total	2.84	2.96
9. Rotación de Activo Fijo.	Ventas / Activo Fijo	17.56	35.88
ENDEUDAMIENTO			
1. Palanca financiera	Pasivo total / Patrimonio	0.29	0.21
2. Financiamiento del activo con patrimonio	Patrimonio / Activo total	77.59%	82.44%
3. Financiamiento del activo con pasivos	Pasivo total / Activo total	22.41%	17.56%
RENTABILIDAD			
1. Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos promedio	7.20%	5.39%
2. Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad neta / Total Patrimonio promedio	9.27%	6.74%
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad Bruta / Ventas	14.97%	30.00%
4. Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	2.53%	1.81%

Para determinar el trabajo y analizar el rendimiento de las proyecciones prácticas como se observa en el cuadro anterior, se ha seleccionado indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y solvencia.

Índices de Liquidez

Este tipo de índices determinan la capacidad que tiene la compañía para hacer frente a obligaciones de corto plazo, cuanto mayor sea este tipo de indicador mayor será la capacidad y posibilidad de que la empresa modelo consiga cancelando sus deudas a corto plazo²⁷.

Dentro de éstas se destaca **Capital de Trabajo (Activo Corriente – Pasivo Corriente)** el resultado de este ratio da a conocer los recursos que tiene la empresa modelo para poder operar, valores con los que se puede cubrir la compra de insumos, materiales o activos fijos, el excedente que la empresa modelo tiene en el 2014 para este indicador indica que se dispone de \$15.317 dólares para poder operar, este indicador tiene relación estrecha con el **Índice de Liquidez Corriente (Activo Corriente/Pasivo Corriente)**, el resultado de este indicador busca que mínimo sea 1 a 1, es decir que para cada dólar que debe la empresa tiene un dólar para cubrir la deuda haciendo que el **capital de trabajo** sea igual a 0, por ende siempre deberá mantener un saldo superior a 1; en éste ejercicio la empresa modelo cuenta con \$5.22 dólares para cubrir cada dólar de deuda, cuando esta razón se vuelve negativa la entidad se queda sin la capacidad de operar, esto no

²⁷ (Fundación Wikimedia, Inc, 2013)

significa que la entidad entraría en quiebra, solamente limita la liquidez que tendrá para ir cubriendo las exigencias de obligaciones corrientes que necesiten.

Prueba Ácida (Caja Bancos + Inversiones Temporales + Cuentas y Documentos por Cobrar) / (Pasivo Circulante) indicador en el cual se excluye a los inventarios ya que una empresa no puede estar supeditada a la venta de estos para cubrir sus deudas, más aún en una compañía como la empresa modelo, la cual por su giro de negocio mantiene un inventario mínimo para operar y si le sumamos el hecho de que su inventario es muy difícil de vender se complicaría todo el panorama al momento de tomar una decisión en base a este tipo de indicadores, en éste ejercicio se puede ver que para el año 2014 la compañía cuenta con \$ 4.75 dólares para cubrir sus pasivos corrientes aumentando su capacidad de pago en \$ 1.46 en relación al 2013 que fue de \$ 3.29 dólares, hay otro índice de liquidez aún más agresivo y determinante, el de **Liquidez Inmediata (Caja Bancos + Inversiones Temporales) / (Pasivo Circulante)** este ratio ya muestra exclusivamente la capacidad para cubrir sus compromisos con activos líquidos la empresa modelo muestra una mejora pasando de \$ 1.08 dólares en el 2013 a \$ 3.77 dólares en el 2014. Estos tres últimos indicadores para éste caso práctico presentan resultados superiores al mínimo esperado (1) por toda institución para no caer en una situación de iliquidez y tener que recurrir a fuentes de financiamiento, que harían incurrir en gastos de financiamiento y por ende afectando la utilidad.

Índices de Actividad

También llamados índices de rotación, ayudan a medir la eficiencia y eficacia del manejo administrativo de los recursos y su recuperación, estos indicadores se complementan con los de liquidez y permiten identificar aquellos activos improductivos y enfocarlos para un mejor manejo que contribuya con el alcance de objetivos²⁸.

Rotación de Cuentas por Pagar (Compras Netas a Crédito/Cuentas por Pagar) índice que indica cuantas veces en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo para cubrir dichos pasivos, es decir cuántas veces ese pasivo se ha convertido en efectivo, en el año 2014 la empresa modelo dedicó 5.55 veces su efectivo al cumplimiento de sus pasivos, determinar el equivalente en días del 5.55 se logra mediante el ratio **Período Promedio de Pago (360/Rotación de Cuentas por Pagar)** para este caso (360/5.55) dando como resultado 64.90 días de rotación, días promedio que la empresa tiene de crédito con sus proveedores, así como existe estos ratios para las cuentas por pagar hay los indicadores similares para cuentas por cobrar. **Rotación de Cuentas por Cobrar (Ventas a Crédito/Cuentas por Cobrar Promedio)** el resultado de este indicador representa las veces que las cuentas por cobrar rotan durante un periodo contable en el año 2014 la empresa modelo tiene una rotación de cartera de 2.73 veces eso en días equivaldría al ratio **Período de rotación de Cuentas por Cobrar (360/Rotación de Cuentas por Cobrar)** que da un resultado del tiempo que debe esperar la empresa después de

²⁸ (Blogspot)

realizada una venta a crédito para obtener efectivo, en éste ejemplo tendría 131.65 resultado de $(360/2.73)$ días en promedio para recibir efectivo por las ventas.

Lo ideal al comparar estos ratios descritos anteriormente es que los de rotación de cuentas por cobrar siempre sean mayores a los de rotación de cuentas por pagar ya que si pasa lo contrario como en éste caso práctico se corre el peligro de entrar en una iliquidez en el futuro, la empresa modelo tiene liquidez incluso para invertir gracias al saldo de cartera del año 2013 que se logró recuperar en el primer trimestre del año proyectado, pero esto no será suficiente cuando en el 2015 se termine el contrato macro, más si tiene en cuenta que para la asignación del nuevo presupuesto del siguiente concurso y adjudicación de contrato serán un par de meses sin flujo.

Rotación de Inventarios (Costo de Ventas/Inventarios Promedios) este indicador devuelve el número de veces que el inventario se hizo realizable en un periodo contable, permite identificar cuantas veces se convirtió en efectivo y/o en cuentas por cobrar a través de la facturación por servicios a clientes, el 22.48 que muestra éste ejercicio es equivalente a 16.01 días gracias al índice **Período de rotación de inventarios $(360/\text{Rotación de Inventarios})$** y da cuenta que el inventario tiene una alta rotación, que en este tipo de empresas es normal ya que casi todo es consumible y necesario para la operación diaria, los stock mínimos radican más bien en materiales o repuestos de maquinaria pesada que son de importación y costosas.

Rotación de Activo Total (Ventas/Activo Total) ratio que nos indica cuantas veces el activo total se ha convertido en efectivo, si la empresa modelo tiene un índice de rotación de 2.96 significa que la empresa genera \$ 2.96 dólares de ingresos por cada dólar de Activo, es muy importante también determinar la **Rotación de Activo Fijo (Ventas/Activo Fijo)** y **Rotación Activo Corriente (Ventas/Activo Corriente)** porque de esta manera se puede dar cuenta que tan eficiente está siendo la administración y su gestión de los activos, no siempre una mayor cantidad de ingresos se transforma en grandes beneficios.

Índices de Endeudamiento

El objetivo de los índices de endeudamiento es medir el grado de composición y la forma en que los acreedores participan dentro del financiamiento de la compañía, estableciendo los riesgos de los accionistas y acreedores junto con la conveniencia o no de un endeudamiento futuro²⁹. **La Palanca Financiera (Pasivo Total/Patrimonio)** muestra el porcentaje del capital accionario que está comprometido con los acreedores, el 0.21 representa el 21% del capital que estaría comprometido con los acreedores, el **Financiamiento de los Activos con Patrimonio (Patrimonio/Activo Total)** indican el porcentaje que les corresponde a los accionistas por cada dólar que han invertido en la empresa, es decir que por cada dólar que los accionistas invirtieron en la empresa modelo les corresponde un 82.44%, de la misma forma se puede verificar cuanto del activo total está comprometido con los acreedores mediante el ratio **Financiamiento del Activo con**

²⁹ (Ríos & Perez, 2012)

Pasivos (Pasivo Total/Activo Total) de donde se podrá deducir que para la empresa modelo el 17.56% del activo estaría ligado a los acreedores porcentaje demás bueno ya que solo haciendo efectivo las inversiones cubrirían deudas de acreedores.

Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad miden la efectividad que la empresa tienen para manejar los costos y gastos y de esta manera transformar los ingresos en utilidad, desde el punto de vista del empresario, estos indicadores analizan la forma como se produce el retorno de los valores invertidos por los accionistas.

El ratio **Rendimiento Sobre el Activo Total (Utilidad Neta/Total Activos Promedios)** nos ayuda a visualizar la capacidad que tienen los activos de generar ganancias se toma el total de activos promedios ya que muchas veces en industrias de rápido crecimiento este indicador puede no ser muy confiable o engañoso, 5.39% mostrado en éste caso práctico da cuenta del porcentaje que los activos son capaces de generar utilidad dentro del año 2014.

Aplicando los mismos criterios podríamos encontrar el porcentaje de utilidad neta que genero cada dólar invertido por los accionistas, mediante el siguiente indicador **Rendimiento Sobre el Patrimonio (Utilidad Neta/Total Patrimonio Promedio)** de esta razón decimos que la empresa modelo tiene la capacidad de generar el 6.74% de utilidad por cada dólar de los accionistas.

El Margen de Utilidad Sobre las Ventas (Utilidad Bruta/Ventas) y Margen de Utilidad Neta Sobre las Ventas (Utilidad Neta/Ventas) muestra la utilidad

generada por la empresa por cada dólar facturado por servicio durante el periodo contable, de la misma forma la diferencia que se nota en el caso práctico entre el margen de utilidad bruta 30% y el margen de utilidad neta 1.81% da cuenta de la poca eficiencia al controlar los costos y gastos operativos de la empresa y donde se debería poner más énfasis para lograr un mayor rendimiento.

Una vez que se ha detallado y explicado cada uno de los indicadores calculados para el ejercicio práctico de la empresa modelo se dará a conocer un modelo de análisis gráfico que reúne o agrupa los indicadores más importantes y permite visualizar de una forma comprensiva y desde diferentes puntos la situación de la compañía, este análisis es el de **Dupont**³⁰ método que fue creado por Donaldson Brown en el año de 1914 cuando éste se incorporó al departamento financiero de una empresa química muy importante, Dupont fue la primera herramienta utilizada para el gran esfuerzo de reingeniería en los Estados Unidos y quien obtuvo el mayor crédito en la ascensión de la empresa de autos General Motors.

El sistema Dupont agrupa los principales indicadores financieros con el fin de identificar la eficiencia con que la empresa está manejando sus activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero, estos tres factores son los que determinan el crecimiento económico de toda industria, dejando entrever si sus recursos provienen de un buen margen de utilidad en las ventas o de un correcto manejo del activo a través de una excelente rotación de estos o el efecto de rentabilidad financiera por

³⁰ (González, 2012)

el uso del capital financiado utilizado para desarrollar las operaciones de la compañía.

Dupont indicará cuál de estos tres elementos fue el que más aportó en la rentabilidad de un periodo contable haciendo que la administración se preocupe y ponga mayor atención para obtener un mayor crecimiento en el futuro.

A continuación se detalla las fórmulas que componen el sistema y más adelante se realizará los cálculos y el armado completo del método para el ejemplo práctico de la empresa modelo.

ANÁLISIS DUPONT

Marge de Utilidad

$$\text{Margen} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

ROA o Retorno sobre los Activos

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

ROE o Retorno sobre el Capital Propio

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Rotación de Activos

$$RA = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Multiplicador de Apalancamiento

$$MA = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ANÁLISIS DUPONT

Marge de Utilidad

$$\text{Margen} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{1109}{61173}$$

ROA o Retorno sobre los Activos

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{1109}{20,649}$$

ROE o Retorno sobre el Capital Propio

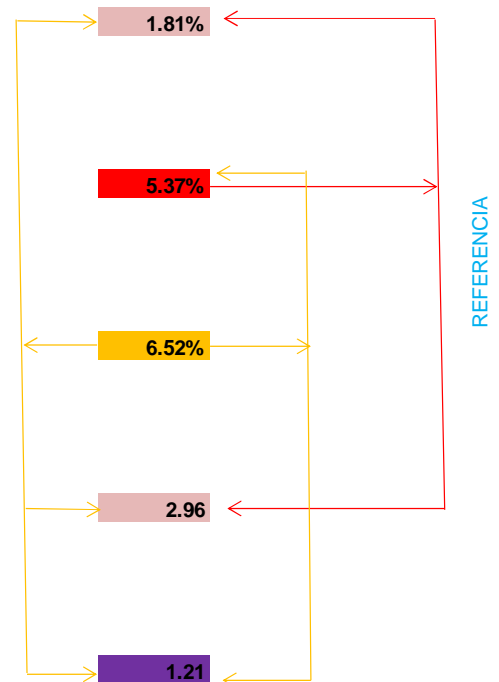
$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{1109}{17,022}$$

Rotación de Activos

$$RA = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{61173}{20,649}$$

Multiplicador de Apalancamiento

$$MA = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{20,649}{17,022}$$



EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ANÁLISIS DUPONT

$$\begin{aligned} \text{DUPONT} &= \text{Margen de Utilidad} \times \text{Rotación de Activos} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento} \\ \text{DUPONT} &= 1.81\% \quad \times \quad 2.962513 \quad \times \quad 1.2131 \\ \text{DUPONT} &= 6.52\% \end{aligned}$$

OPERACIONES

Multiplicando y Dividiendo al ROA por las Ventas tenemos

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total}) \\ \text{ROA} &= 5.372\% \end{aligned}$$

Reemplazando nos queda:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital} \\ \text{ROA} &= 5.372\% \end{aligned}$$

Multiplicando y dividiendo al ROE por el Activo Total tenemos:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total}) \\ \text{ROE} &= 6.52\% \end{aligned}$$

Reemplazando nos queda:

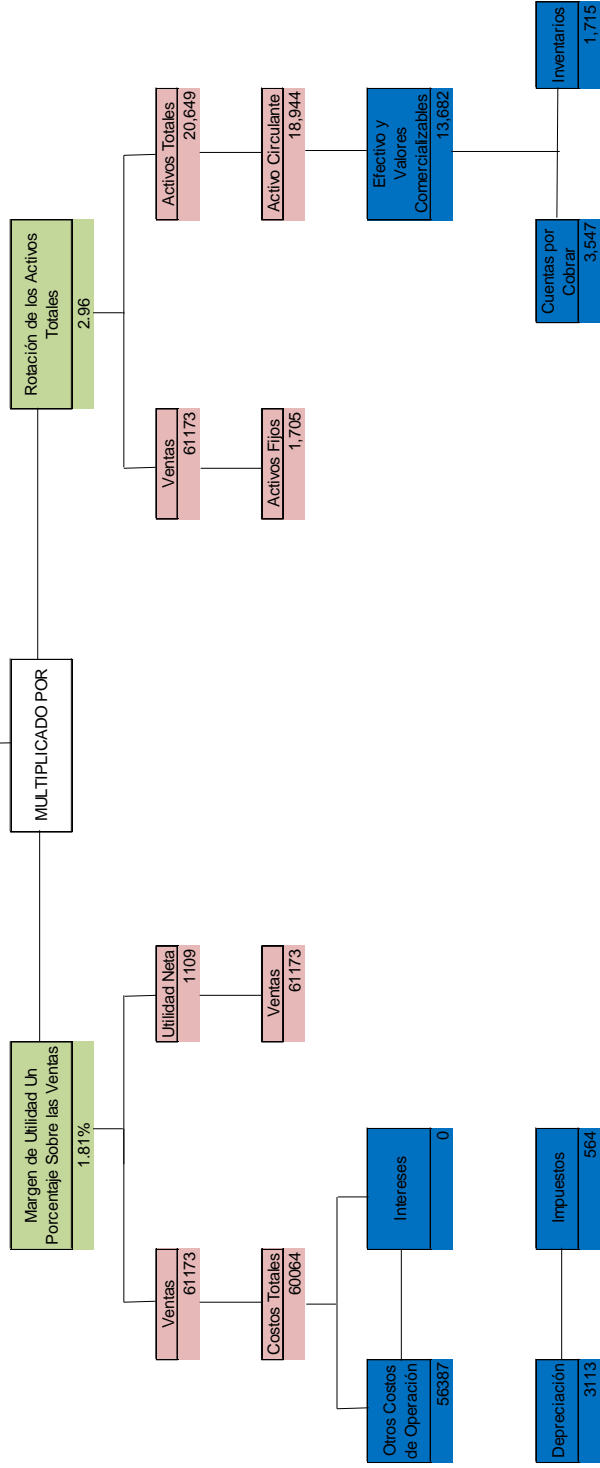
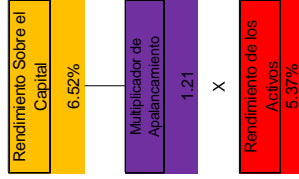
$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{ROA} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento} \\ \text{ROE} &= 6.52\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento} \\ \text{ROE} &= 6.52\% \end{aligned}$$

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ANÁLISIS DUPONT



Como se puede observar los resultados que se han obtenido en el armado de la identidad Dupont ya se los había conocido en el cuadro de indicadores de Rentabilidad de la página 74, existen pequeñas variaciones esto como resultado de que nuestros indicadores tomaron el Activo Total y Patrimonio Total promedio, mientras que en Dupont lo que se hizo fue tomar estos datos solo del periodo presupuestado.

Dupont ha facilitado conocer que el indicador que más aportó en la rentabilidad del negocio en año 2014 con los presupuestos y premisas establecida por la alta gerencia fue la rotación de los activos con un 2.96 seguida por el margen de utilidad de 1.81, para concluir se dirá que de poco o nada sirve tener un buen manejo de los activos o un buen margen de utilidad si se tiene que pagar unos costos financieros elevados que terminen absorbiendo lo efectuado por los otros dos indicadores.

Capítulo 4 TOMA DE DECISIONES EN BASE A RESULTADOS

4.1.- Importancia de la Toma de Decisiones en Base a resultados

Uno de los aspectos más relevantes dentro del acontecer empresarial es la acción que realizan sus directivos diariamente y se la denomina **Toma de Decisiones**³¹ que en un concepto muy simple, es la elección entre una u otra alternativa para hacer un corte entre el pasado y el futuro para la consecución de los objetivos, pero este proceso va mucho más allá ya que se debe tener una gran cantidad de información de calidad para transformarla en acción y alinearlos con los objetivos empresariales.

La toma de decisiones es el escalón final para todo proceso presupuestario y de proyección, es el motor que dará vida al modelo que uno o varios funcionarios desarrollan con el objetivo de brindar herramientas para llegar a conseguir metas, ningún sistema, ningún plan, ningún control tendrá efectos mientras no se tomen decisiones.

El tomar una decisión es un proceso lógico que conlleva la definición de objetivos, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción, de aquí que éste modelo de herramienta pretende dotar a los ejecutivos de la compañía de ayudas para que ellos puedan seleccionar cuáles serán sus metas y cómo estas podrían afectar en el resultados dándoles la posibilidad de

³¹ (Whittington & Pany, 2000), (Meigs, 1988)

tomar las correcciones a tiempo, sobre todo porque no siempre lo proyectado es 100% lo real y esto se debe a que hay factores o circunstancias que el especialista que realiza las proyecciones y presupuestos no las puede controlar o predecir con exactitud, son los llamados riesgos y los hay de todo tipo, en el sector de este estudio uno de los que más han afectado son los políticos, decisiones gubernamentales que han provocado muchos cambios sobre la marcha del diario vivir empresarial y que muchos de ellos necesitan que se vayan realizando ajustes a todo nivel se llamen estos administrativos, financieros o comerciales.

Es importante que todos los involucrados en la toma de decisiones sean también los que conozcan de esta herramienta y aporten con sus criterios y conocimientos para que los cambios en las metas o los objetivos sean esencialmente alcanzables, no con esto queremos decir que dejen de ser ambiciosos, solamente ser realistas basados en datos proporcionados por proyecciones y colaboren por un mismo objetivo dejando de lado el liderazgo individual.

4.2.- Toma de Decisiones Administrativas

El área administrativa de una empresa está encargada de llevar la sincronización de todos y cada uno de los departamentos que conforman la compañía, lograr la armonía en la utilización de los recursos dispuestos para la

operación diaria su eficiencia y eficacia haciendo que los costos y gastos sean los necesarios para la maximización de resultados.

Como se ha podido ver en el análisis, si bien el manejo de los activos ha brindado un buen nivel de rentabilidad, aún el control en los costos y gastos sigue presentando dificultades tal como lo muestra el margen de utilidad, haciendo que el rendimiento o la utilidad neta no sea la más acorde sobre todo si se toma en cuenta que el incremento del 5% en los ingresos se debe básicamente a reajuste de precios y no incremento de trabajo que supondría una mayor utilización de recursos.

La parte administrativa es la que dictará todas las políticas que la compañía debe seguir en cada uno de los departamentos, dando bases sobre las cuales los otros departamentos tendrán autoridad para la toma de decisiones, como por ejemplo si en un año determinado existiera o no reinversión y que requisitos necesita de las otras áreas para hacerlo.

4.3.- Toma de Decisiones Financieras

El departamento financiero será el encargado de mantener esta herramienta actualizada y su actividad es fundamental ya que ellos podrán ir midiendo si las políticas implementadas por la administración están generando los recursos necesarios y sus posibles excedentes o déficits, esto con el objetivo de tener varias alternativas ya sea para generar la mayor rentabilidad al invertir el excedente de

liquidez u obtener la tasa más baja de interés al momento de necesitar financiamiento externo.

Los funcionarios financieros deberán participar activamente con la administración presentándole lineamientos que ayuden a determinar el nivel de liquidez y solvencia de la compañía cuando estos sufran variaciones importantes y así la administración tome los correctivos estructurales necesarios.

4.3.- Toma de Decisiones Comerciales

En empresas como la de éste estudio, el departamento comercial está dado por el grupo de **Proyectos**, quienes son los encargados de buscar nuevas oportunidades en el mercado y de preparar sus ofertas, ellos serán los responsables del manejo eficiente de los recursos que se utilizarán durante la ejecución de las obras, de allí la importancia que se tenga una mayor interrelación con las demás áreas de la compañía, en muchas de las ocasiones por el celo que guardan estos departamentos no llegan a tener toda la información y colaboración que se requiere, haciendo que se generen pérdidas en proyectos que no han cubierto bien los nuevos costos indirectos generados por el incremento de tal o cual proyecto.

Según el estudio y viendo cómo está la tendencia en los ingresos, esta sección deberá tomar decisiones fundamentales en lo referente a nuevas oportunidades dentro del mercado de los servicios petroleros, captando mayores

proyectos, diversificando los clientes y utilizando nuestra herramienta para manejar mejor sus costos unitarios que darán mayor ventaja sobre los competidores.

Después de realizar el trabajo de investigación y viendo los resultados arrojados, se puede observar que la mayor falencia de la empresa modelo está en el manejo de costos y gastos, en este sentido se presenta a continuación la propuesta de una posible solución que ayudará a mejorar el margen de utilidad sobre las ventas ayudando a incrementa la utilidad neta.

Para el contrato en ejecución CO-0215 la empresa modelo debe mantener contractualmente una jornada de trabajo³² para todos los empleados de 14/7, es decir catorce días de labores y siete de descanso, este modelo de jornada le significa un costo de transporte y alimentación anual de aproximadamente \$3.7 millones de dólares como se observa en el ANEXO 1(Datos rol de Abril de 2014 y copias de facturas que muestran los costos de pasajes tanto aéreos como terrestres del personal desde Quito hasta el Coca y viceversa y el valor por alimentación), con estos datos se realiza un cálculo de cuanto significa el transporte mensualmente tanto de los que tienen derecho a vuelo como los que lo hacen vía terrestre, teniendo en cuenta que con esta modalidad de jornada el personal realiza dos ingresos y una salida durante el mes, del mismo modo tendría derecho a 23 días de alimentación a un costo de \$ 11.50 dólares diarios.

³² CO-0215, Servicio de Soporte a la Operación y para la construcción de nuevas facilidades de superficie en los Campos Indillana, Yanaquincha, Limoncocha, Paka Sur, Santa Elena, Pañacocha y áreas de influencia para el B15, Licitación 211-PAM EP, p325

La propuesta es negociar una modalidad 21/7, en la cual el personal solo ingresará una vez al mes haciendo que los costos por este rubro varié en medio millón de dólares aproximadamente con respecto del método aplicado actualmente como lo muestra el cálculo del ANEXO 2.

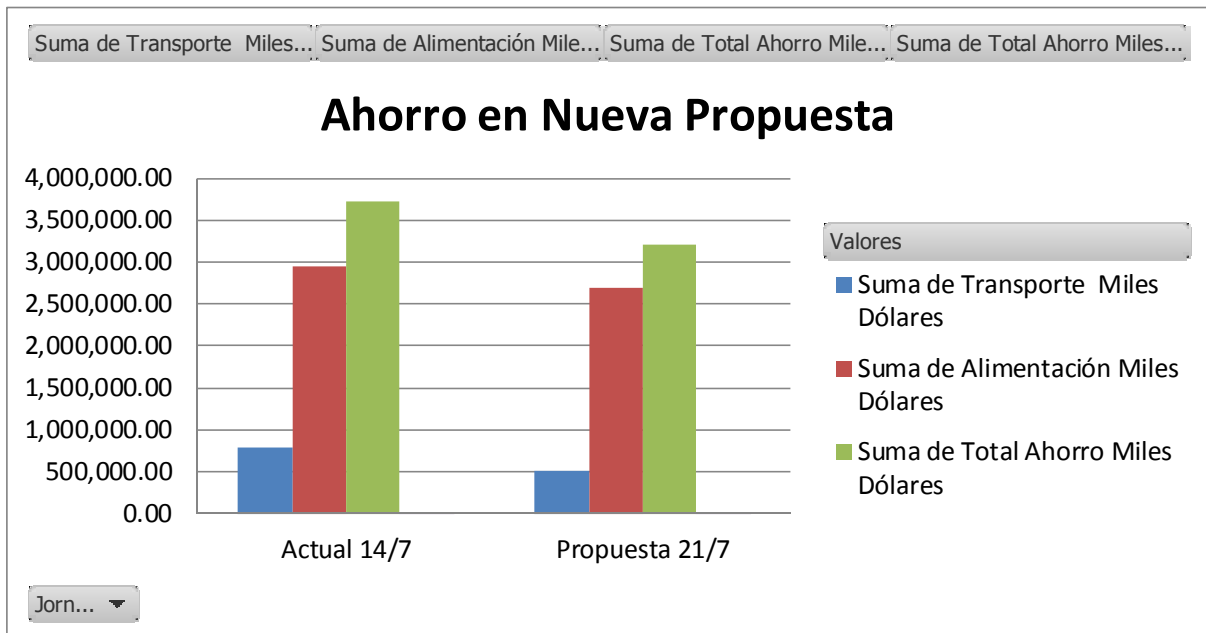
A continuación se observa una recopilación de los datos en donde gráficamente muestra el valor del ahorro generado en estos rubros.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

Propuesta Cambio de Jornada				Total Ahorro Miles Dólares
Jornada	Transporte	Alimentación	Total Ahorro	
Actual 14/7	783,335.52	2,948,646.00	3,731,981.52	3,731.98
Propuesta 21/7	514,950.12	2,692,242.00	3,207,192.12	3,207.19
Totales	268,385.40	256,404.00	524,789.40	524.79

Fuente: Base de Datos Nomina 2014, Abril, Elaborado por Báez Hernán, 2014, 30 de Abril



Fuente: Base de Datos Nomina CONDUTO, 2014, Abril, Elaborado por Báez Hernán, 2014, 30 de Abril

Llevando los \$ 524 mil dólares de ahorro anual a porcentaje con respecto del costo total, mediante una simple división del ahorro para el costo trimestre por trimestre, da al final del año un porcentaje de reducción del 1.23%. A continuación se detalla cómo queda estructurado el porcentaje de reducción trimestralmente.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

Rubro	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	Total
Costo de Ventas	11,254.60	12,565.05	11,334.40	7,667.10	42,821.15
Reducción Costo	131.20	131.20	131.20	131.20	524.79
Porcentaje de Reducción	1.17%	1.04%	1.16%	1.71%	1.23%

Fuente: Base de Datos Nomina 2014, Abril, Elaborado por Báez Hernán, 2014, 30 de Abril

Este pequeño cambio dará los resultados esperados si se lo apalanca con el sistema integrado de gestión, el cual en la actualidad es bueno, pero aún debe dar un cambio y dejar de ser un cúmulo de papeles para ser un generador de acciones con eficiencia, que ayuden a explorar nuevas formas de ahorro, ya que si se deja solo en papeles o en soluciones momentáneas que tapan huecos, en el futuro éstas podrían convertirse en costos mayores.

Esta combinación podría incluso ayudar en el futuro a que diferentes puestos de trabajo cumplan con funciones relacionadas dentro del proceso productivo, llegando a necesitar menos personal, reduciendo tiempos, evitando duplicidad en controles o excesivos procesos burocráticos para la realización de una determinada tarea u obra.

Ejemplo de esta mejora en el proceso integrado de gestión es el tiempo que se podría reducir al momento de poner una requisición de compra de repuestos para las maquinarias y su entrega en el departamento de mantenimiento. Este tiempo en el mejor de los casos conlleva 60 días, mayoría de los cuales no es

precisamente el tiempo de importación como debería suponerse, sino el tiempo en que la orden pasa de departamento en departamento para las respectivas firmas de autorización.

Si la empresa cuenta con 40 equipos y suponiendo que estos necesitan mantenimiento una vez por año y que ningún otro equipo de la compañía podría reemplazarlo en sus tareas por ser específicos para las obras en curso o porque todos permanecen trabajando en diferentes frentes, la empresa tendría que verse obligada a la renta de maquinaria.

A continuación y basándonos en datos obtenidos del departamento de Contrataciones de la empresa modelo, los cuales se adjuntan en el ANEXO 3 se muestra para un caso específico los días que transcurren desde que se generó la orden de compra en el CBV³³ hasta la fecha en que fueron entregados por el proveedor en el departamento de mantenimiento, se toma esta fecha y no la de funcionamiento de la maquinaria, dado que el tiempo de reparación está dentro del costo de mantenimiento presupuestado.

También cabe notar el costo que genera al tener este equipo fuera de servicio y el costo anual que tendría si se sabe que los 40 equipos necesitan obligadamente un mantenimiento anual como mínimo.

³³ CBV: Campamento Base Victoria, Campamento logístico de la Empresa Modelo, ubicada en el kilómetro 13 vía Limoncocha, Shushufindi.

**EMPRESA
MODELO**

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

Mantenimiento Actual

Requisición Materiales Mantenimiento Maquinaria MM-003

Maquinaria	Fecha Requisición	Fecha Aprobación	Días Diferencia FR y FO	Fecha Entrega	Días Diferencia FR y FE	Días Diferencia FO y FE
MM-003	18/01/2014	05/03/2014	46	20/03/2014	61	15

Costo Alquileres Maquinaria Reemplazo MM-003

Proveedor	Días de Alquiler	Valor por Día	Valor Total
Segundo Tituaña	250.00	61	15,250.00

Mantenimiento Anual de Toda la Maquinaria

# Maquinarias	Días de Alquiler	Valor por Día	Valor Total
40	250.00	61	610,000.00

Fuente: Datos Departamento Contrataciones Conduto, Elaborado por Báez Hernán, 2014, 30 de Abril

En referencia al mantenimiento de MM-003³⁴ se nota que desde la fecha de generación de la orden hasta cuando entregan los repuestos en el departamento de mantenimiento han transcurrido 61 días, período en el cual se alquila un equipo que realice el trabajo que está pendiente por la para obligada del MM-003 con un costo de \$15.250.00 dólares a razón de \$250.00 dólares diarios y tal como se describe el primer párrafo de la página 94 la mayor parte de estos días; 46 en total, fueron hasta la fecha de aprobación.

³⁴ MM-003: Motomixer Piccinni Scout 3500 propiedad de Empresa Modelo

Con el mejoramiento del sistema integrado de gestión los 46 días se bajaran mínimo en un 86%, reduciendo a 6 días el período de aprobación de la compra y acumulando 21 días en el proceso total tomando en cuenta que el tiempo de entrega del proveedor no se puede modificar debido a que este tipo de repuestos por lo general son de importación.

En los cuadros detallados a continuación se da cuenta del impacto económico en la reducción de tiempos, el ahorro que generara durante el año y el porcentaje de reducción en el costo de ventas por este cambio.

**EMPRESA
MODELO**

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

Mantenimiento Propuesto 86% Reducción entre la Fecha Requisición y Fecha Aprobación

Requisición Materiales Mantenimiento Maquinaria MM-003

Maquinaria	Fecha Requisición	Fecha Aprobación	Días Diferencia FR y FO	Fecha Entrega	Días Diferencia FR y FE	Días Diferencia FO y FE
MM-003	18/01/2014	24/01/2014	6	08/02/2014	21	15

Costo Alquileres Maquinaria Reemplazo MM-003

Proveedor	Días de Alquiler	Valor por Día	Valor Total
Segundo Tituaña	250.00	21	5,250.00

Mantenimiento Anual de Toda la Maquinaria

# Maquinarias	Días de Alquiler	Valor por Día	Valor Total
40	250.00	21	210,000.00

Fuente: Datos Departamento Contrataciones Conduto, Elaborado por Báez Hernán, 2014, 30 de Abril

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez

Fuente: Empresa Modelo

Ahorro Propuesto

Mantenimiento Anual de Toda la Maquinaria				
Método	# Maquinarias	Días de Alquiler	Valor por Día	Valor Total
Actual	40	250.00	61	610,000.00
Propuesto	40	250.00	21	210,000.00
Total Ahorro				400,000.00

Porcentaje de Reducción Costo Ventas

Rubro	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	Total
Costo de Ventas	11,254.60	12,565.05	11,334.40	7,667.10	42,821.15
Reducción Costo	100.00	100.00	100.00	100.00	400.00
Porcentaje de Reducción	0.89%	0.80%	0.88%	1.30%	0.93%

Fuente: Datos Departamento Contrataciones Conduto, Elaborado por Báez Hernán, 2014, 30 de Abril

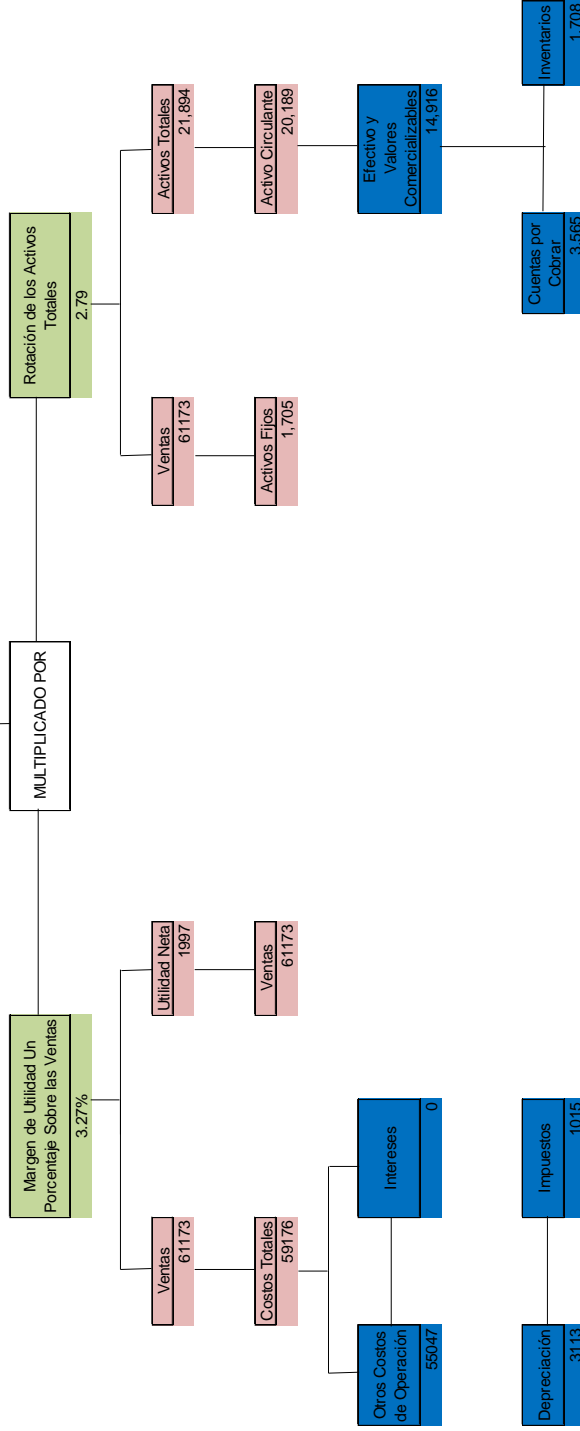
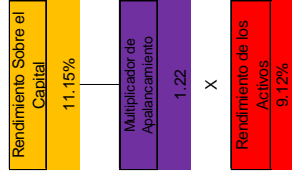
Usando nuestra herramienta presupuestaria y basándose en el análisis de Dupont se puede dar cuenta rápidamente que aplicando las reducciones en el costo de venta tanto del transporte y alimentación 1.23% y el valor de alquiler de equipo por mantenimiento 0.93%, se logrará una mejora en los resultados, elevando el margen de utilidad sobre las ventas al 3.27%, haciendo que el manejo de los costos sea ahora el principal generador de utilidad.

El ejercicio completo donde se puede ver a detalle los cambios que produce esta reducción de costos lo encontrarán en el ANEXO 4.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ANÁLISIS DUPONT



Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones del Estudio.

Una vez realizado el estudio del sector y hecho las proyecciones y presupuestos, se puede concluir que las empresas de servicios petroleros al nivel en el que se desenvuelve la empresa modelo aún no han mostrado un gran interés por las proyecciones que vaya de la mano con el gran crecimiento experimentado en los últimos años (cuadros páginas 13-14), lo cual no les permite analizar sus fortalezas y debilidades del uso de un sistema presupuestario.

Las actividades administrativas, financieras y comerciales que desarrolla la empresa modelo está basada más en la experiencia, que en base a un presupuesto que le ayude a orientarse en la consecución de sus objetivos y esto se muestra en la tendencia que tienen sus ingresos (cuadros páginas 57-58 y gráfico página 59), la caída tan brusca al momento de la terminación de los contratos que mantienen por tres años, existiendo una reducción en los ingresos de 23 millones de dólares, haciendo que pasen de 61 millones de dólares en el 2014 a 38 millones de dólares en el 2015 según su proyección, haciendo ver la poca planificación, la ineficiencia al momento de presentar propuestas económicas de sus licitaciones que se traduce en la no captación de nuevos clientes y obras, dejando en una situación de inestabilidad e incertidumbre institucional.

Se brinda un sistema que permitirá medir la sensibilidad de lo que ocurre dentro de la compañía, dando pequeños ejemplos de lo que pueden cambiar, al ver puntos neurálgicos que pueden atacar, transformando sus debilidades en fortalezas a fin de evitar una posible falta de recursos llámese estos financieros, comerciales o el más importante el talento humano, factor preponderante para el surgimiento de nuevos competidores, trayendo consigo quiebra de compañías como las ocurridas con algunas llamadas grandes que han visto cerrar sus puertas por falta de planificación y prevención, sistemas que se debe ir desarrollando paso a paso, primero recolectando datos básicos sobre políticas institucionales y estadísticas de costos y gastos, después a la proyección de ingresos generando presupuestos, armando nuevos estados financieros que permitirán hacer un análisis a través de indicadores financieros.

Sistema que debe ser difundida dentro de toda la organización para que no vuelvan a presentar propuestas fuera de la realidad, haciendo que nuevos y más grandes proyectos se puedan ganar y sobre todo generen la rentabilidad del 13% esperada por los accionistas de la compañía, para el beneficio no solo de ellos sino del grupo humano que día a día mueve las operaciones de las compañías, viendo aumentar sus beneficios gracias al ahorro de alrededor de \$ 800 mil dólares que se transformarán en \$120 mil dólares más de utilidades que se podrán repartir al finalizar el período fiscal aplicando los cambios propuestos de mejoramiento.

Los presupuestos en este sector empresarial deben ser los generadores de nuevas oportunidades de inversión de los excedentes financieros, provenientes de

reducción de costos o mejora del manejo de sus activos, expandiendo sus actividades hacia otros sectores rentables como el hidroeléctrico o la minería, incluso si solo se podría en certificados de inversión la compañía ganaría \$ 279 mil dólares como se puede verificar en los resultados del caso práctico ajustado a los cambios propuestos y los mitigadores de efectos negativos como los costos financieros en los que se podrían incurrir buscando capital de trabajo fresco que permitan seguir haciendo del negocio hidrocarburífero y sus servicios el principal actor en la economía nacional o simplemente cubrir las dos brechas de falta de flujo que se dan en el sector, primero la ocasionada por la asignación de presupuesto en el sector estatal al cual pertenecen nuestros principales clientes durante los primeros meses del año y la otra brecha la suscitada durante la terminación de un contrato y la firma del siguiente, en ambos casos el tiempo mínimo que baja el flujo es de dos meses tiempo en el cual la compañía se vería obligada a utilizar su línea de crédito a una tasa del 15% que generaría un costo financiero de mínimo \$12.500.00 dólares mensuales, aún más si se toma en cuenta que para los siguientes años se viene una expectativa de crecimiento muy grande, dado el anuncio del Presidente Eco. Rafael Correa donde notifica la explotación y exploración del 0.1% del Parque Nacional Yasuní, ubicado entre los cuadrantes de los campos Ishpingo, Tiputini y Tambococha³⁵ que generará al país un ingreso de 600 millones de dólares anuales durante los próximos 30 años.

³⁵ (Fundación Wikimedia, Inc, 2013)

5.2.- Recomendaciones.

Se recomienda la utilización del sistema presupuestario, mostrando un mayor interés en la organización, fomentando un hábito de convivencia con los presupuestos que permitan seguir creciendo dentro del sector mayor al mostrado en los últimos años, generar incluso nuevas mejoras al sistema que ayudarán mucho más al descubrimiento de nuevas fortalezas y por ende disminuir debilidades.

Las áreas encargadas de la administración y comercialización deben interactuar más dinámicamente con el departamento financiero a través del conocimiento y entendimiento del sistema presupuestario, que permitirá mejorar la planificación al momento de salir a competir en nuevas licitaciones, logrando la captación de nuevos clientes y contratos sin arriesgar ningún recurso existente en la compañía, evitar que en el mediano o largo tiempo se traduzca en ingresos insuficientes para mantener la operatividad de la entidad.

Las mejoras que se den en cada una de las áreas de la institución deberán ser medidas en el sistema presupuestario para ir a donde pueden ajustar más su accionar, ayudando a que el manejo de los costos y los activos sean los correctos, hacer de estas nuevas políticas fortalezas de crecimiento y de liderazgo en el sector.

Se deberán aprovechar al máximo las oportunidades que dejen los excedentes de liquides, planificando el nuevo panorama de la exploración y la explotación del Parque Nacional Yasuní, mediante la compra de nueva tecnología,

maquinaria y equipos que permitan competir bajo los estrictos requerimientos con los que el Gobierno Central pretende manejar este mega proyecto ecológico, que contribuirá con una millonaria inversión en el sector donde se desarrolla las actividades de la empresa.

Por último se recomienda mantener muy claro el horizonte de la rentabilidad que espera la compañía, llevando al uso del sistema al límite de su utilidad, pero no a la pérdida de la realidad, ya que una decisión mal tomada solo con el afán de mejorar esa rentabilidad o superarla podría dejarlos fuera del negocio.

Bibliografía.

- Bernstein, L. A. (1996). *Análisis de estados Financieros: Teoría, Aplicación e Interpretación*. Printer Colombia S.A.
- Blogspot. (s.f.). *Análisis Financiero*. Recuperado el 30 de Enero de 2014, de blogspot.com: <http://nandis21.blogspot.com/p/indicadores-de-rentabilidad.html>
- CONDUTO ECUADOR S.A. (s.f.). *CONDUTO Proyectos Ecuador*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de <http://www.conduto.com/index.php?mod=detalle&id=14>
- Ekos Negocios. (2013). *Gia de Negocios Ecuador 2012*. 197-277.
- Ekos Negocios. (Julio de 2013). *Guía de Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/m/guiaN.aspx?ids=353&#uno>
- Fundación Wikimedia, Inc. (20 de Octubre de 2013). *Indicador de Liquidez*. Recuperado el 2 de Febrero de 2014, de Wikimedia.com: http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_de_liquidez
- Fundación Wikimedia, Inc. (4 de Octubre de 2013). *Iniciativa Yasuní - ITT*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014, de wikipedia.org: http://es.wikipedia.org/wiki/Iniciativa_Yasun%C3%AD-ITT
- Gerencie. (12 de Junio de 2010). *Analisis Horizontal*. Recuperado el 13 de Enero de 2014, de Sitio Web de Gerencie: <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- Gerencie. (12 de Junio de 2010). *Análisis Vertical*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>
- González, M. (27 de Octubre de 2012). *Sistema de Análisis Dupont*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de prezi.com: <http://prezi.com/x4g9kw5kwwmj/sistema-de-analisis-dupont/>
- Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (Septima Edición ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Investigación Ekos Negocios. (Septiembre de 2012). *Top 1000 Ecuador 2012*. *Ekos Negocios*, 30-120.
- Kester, R. B. (1946). *Contabilidad Teoría Y Práctica* (Segunda ed., Vol. I). España: Labor SA.
- Meigs, J. (1988). *Contabilidad: La Base para las buenas Decisiones Gerenciales*. México: McGrawHill.
- Mendoza, A. (2013). Los Coódigos de Conducta Ética: Un compromiso sostenible, un paso ineludible para las Organizaciones. *Ekos Nogocios*, 100-103.
- Ofitools. (2011). *Indicadores Financiero: De eficiencia y Rotación*. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, de http://www.ofitools.com/tutoriales_gratis/Paginas/finanzas_indicadores_eficiencia.aspx
- Paredes, T. (2012). *Petroamazonas EP: Alista perforación de pozo multilaterales*. 22-23.

- Petroecuador, C. G. (JUNIO de 2013). *¡Que bueno ser un País Petrolero*. Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2013, de <http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/archivo/ep002793.pdf>
- Ramirez, D. (2002). *Contabilidad Administrativa* (Sexta ed.). México: McGrawHill.
- Revista Vistazo. (29 de Septiembre de 2013). *Vistazo.com*. Recuperado el Octubre de 2013, de Sitio Web de Vistazo: <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=26262>
- Ríos, A., & Perez, Y. (2012). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de Wordpress.com: <http://ticsycomunicacion.files.wordpress.com/2012/11/indicadores-de-endeudamiento.pdf>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & D., J. B. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Quinta ed.). México: McGrawHill.
- Scribd. (08 de Mayo de 2008). *Análisis Vertical y Análisis Horizontal*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de es.scribd.com: <http://es.scribd.com/doc/2941779/Analisis-Vertical-y-Analisis-Horizontal-Administracion-Contabilidad>
- Slideshare. (03 de Octubre de 2012). *Análisis Horizontal*. (C. Medina, Productor) Recuperado el 15 de Enero de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/krmn01/analisis-horizantal>
- Valencia, E., & Egas, M. L. (27 de Septiembre de 2013). 500 Mayores empresas del Ecuador. *Vistazo*(1106), 139-158.
- Weston, F. J., & Copeland, T. E. (1995). *Finanzas en administración* (Novena ed., Vol. I). México: McGrawHill.
- Whittington, R. O., & Pany, K. (2000). *Auditoría: Un enfoque integral* (Doceava ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGrawHill.

ANEXOS



GAF – SDE –2052

Quito, 13 de mayo de 2014

Señores
Dirección General de Posgrados
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
 Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente yo Carlos Rodolfo Villavicencio Santos con C.I. 1705951497 en mi calidad de Apoderado Especial de la Compañía CONDUTO ECUADOR S.A. con RUC número 1791768825001 domiciliada en la ciudad de Quito, autorizo al Señor Hernán Alberto Báez Moreno con C.I. 1714132444 egresado de la Maestría en Auditoría y Finanzas a realizar su trabajo de investigación **"EI IMPACTO DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PETROLEROS Y LA TOMA DE DECISIONES A TRAVÉS DE RESULTADOS ESPERADOS"** con miras a la consecución de su Título Profesional de Cuarto Nivel tomando como base para su caso práctico datos de nuestra compañía.

En caso de alguna inquietud favor comunicarse con nosotros.

Atentamente,
CONDUTO ECUADOR S.A


 Carlos Villavicencio
APODERADO ESPECIAL



cc.: file

ANEXO 1

Para los servicios de soporte misceláneo para la operación de PAM EP la CONTRATISTA proveerá un Supervisor de Construcciones quien coordinará todos los trabajos que se deban realizar con los Superintendentes y Supervisores de Construcción y Mantenimiento de PAM EP, el mismo que llevará la coordinación, control del desempeño, eficiencia y conducta del personal de la CONTRATISTA. El Supervisor de construcciones de la CONTRATISTA será el responsable de que el personal a su cargo cumpla con los requisitos incluidos en el "Manual de Seguridad Industrial" vigente de PAM EP e incluido en el Adjunto No. 1 del presente Anexo.

La CONTRATISTA no iniciará ninguna actividad en una determinada locación en donde se encuentren emitidos los respectivos permisos de trabajo "Procedimiento Completo Apertura Permisos Trabajo" vigente de PAM EP e incluido en el Adjunto No. 1 del presente Anexo.

3. SERVICIOS MISCELANEOS DE SOPORTE PARA LAS OPERACIONES DE PAM EP

La CONTRATISTA proveerá en base permanente servicios misceláneos mediante cuadrillas de trabajo para dar soporte a las operaciones rutinarias de PAM EP y con el objeto de proveer servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las facilidades de superficie existentes dentro del Bloque 15 y áreas aledañas.

Para los servicios de soporte misceláneo para la operación de PAM EP la CONTRATISTA proveerá un Supervisor de Construcciones provisto de una camioneta doble cabina 4x4, quien coordinará todos los trabajos que se deban realizar con los Superintendentes y Supervisores de Construcción y Mantenimiento de PAM EP el mismo que llevará la coordinación, control del desempeño, eficiencia y conducta del personal de la CONTRATISTA. La responsabilidad del Supervisor de Construcciones será la de presentar reportes diarios de actividades al Supervisor de Construcciones y Mantenimiento de PAM EP.

Para todos los Servicios Misceláneos de Soporte para las Operaciones de PAM EP la CONTRATISTA deberá contratar a todo su personal ya sean estos profesionales, supervisores, operadores de equipo pesado, soldadores, ayudantes de operadores, ayudantes de suelda, obreros y cualquier otro personal no mencionado bajo una modalidad de trabajo que mantenga una rotación de catorce (14) días de trabajo por siete (7) días de descanso (turnos 14/7), y además, la CONTRATISTA deberá cumplir con las regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador y las normas de seguridad estándares de la industria petrolera. El impacto en costos producto de tener implementada esta modalidad de trabajo deberá ser considerada por la CONTRATISTA dentro de las tarifas incluidas en el Anexo No. 5 de este Contrato.



**ELECTRONIC TICKET / BOLETO ELECTRÓNICO
PASSENGER ITINERARY / DOCUMENT
ITINERARIO DE PASAJERO / DOCUMENTO**

EMPRESA PUBLICA TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR
Av. Amazonas N24-260 y Av. Colón

RUC: 1768161550001

ETKT NBR./BOLETO NRO.: 269 2131861475

IATA: EQ 269

DATE OF ISSUE / FECHA EMISION: 20140508

ISSUING AGENT / AGENTE EMISOR:
22222222 TAME EP

BOOKING REFERENCE / CODIGO RESERVA: NLOTS

BOOKING AGENT / CODIGO AGENTE:
172219

NAME OF PASSENGER / NOMBRE DEL PASAJERO: ARIAS JORGE

ANAUSTA PROVECTOR I.

NAME REF / NRO. IDENTIFICACION DEL PASAJERO: 1803749058

TOUR CODE:

ROUTE / RUTA:

X/O CK	FROM/TO DE / A	AIRLINE AEROLINEA	CLASS CLASE	FLIGHT VUELO	DATE FECHA	TIME HORA	STATUS ESTADO	FARE BASIS BASE TARIFA	VALID VALIDO	BAGS EQUIPAJE
O 6	QUITO / COCA	EQ	O	207	13may/14	07:20:00	OK	O	13may/15	OK

FARE CALCULATION / CALCULO DE TARIFA: 08may14ulo eq occ q6.00 43.00orppd usd49.00end

FARE / TARIFA : USD 49

FORM OF PAYMENT / FORMA DE PAGO: Flycard

TAX / FEE / CHARGE : USD 23,35
IMPUESTOS / CARGOS

NRO. TARJETA
FC2695010160296
T / F / C: 5,88 EC14,47 OR3,00 WT
FECHA DE NACIMIENTO:

TOTAL : USD 72.35

ENDORSEMENTS / RESTRICTIONS - ENDOSOS / RESTRICCIONES:

CONDUTO ECUADOR SA 1791768825001
EC12PERCENT - EC12PORCIENTO

1109-210999-979997

AVISO

EL TRANSPORTE Y OTROS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA AEROLINEA ESTAN CONFORME A LAS CONDICIONES DEL CONTRATO QUE SON INCORPORADAS POR ESTE MEDIO PARA REFERENCIA. ESTAS CONDICIONES SE PUEDEN OBTENER DE LA AEROLINEA O EN TAME.COM.EC

CONDUTO

NOTICE

09 MAYO 2014

CARRIAGE AND OTHER SERVICES PROVIDED BY THE CARRIER ARE SUBJECT TO CONDITIONS OF CONTRACT, WHICH ARE HEREBY INCORPORATED BY REFERENCE. THESE CONDITIONS MAY BE OBTAINED FROM THE CARRIER OR AT TAME.COM.EC

RECIBIDO CONTABILIDAD

Imprimir



**ELECTRONIC TICKET / BOLETO ELECTRÓNICO
PASSENGER ITINERARY / DOCUMENT
ITINERARIO DE PASAJERO / DOCUMENTO**

EMPRESA PUBLICA TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR
Av. Amazonas N24-260 y Av. Colón

RUC: 1768161550001

ETKT NBR./BOLETO NRO.: 269 2131834949

IATA: EQ 269

DATE OF ISSUE / FECHA EMISION: 20140430

ISSUING AGENT / AGENTE EMISOR:
22222222 TAME EP

BOOKING REFERENCE / CODIGO RESERVA: MWP50

BOOKING AGENT / CODIGO AGENTE:
172219

NAME OF PASSENGER / NOMBRE DEL PASAJERO: RODRIGUEZ JESUS

Exp. Norinieto.

NAME REF / NRO. IDENTIFICACION DEL PASAJERO: 1801889013

TOUR CODE:

ROUTE / RUTA:

X/O CK	FROM/TO DE / A	AIRLINE AEROLINEA	CLASS CLASE	FLIGHT VUELO	DATE FECHA	TIME HORA	STATUS ESTADO	FARE BASIS BASE TARIFA	VALID VALIDO	BAGS EQUIPAJE
0	3 COCA / QUITO	EQ	O	208	09may/14	08:30:00	OK	O	09may/15	OK

FARE CALCULATION / CALCULO DE TARIFA: 30abr14occ eq ubo q6.00 43.00orppd usd49.00end

FARE / TARIFA : USD 49

FORM OF PAYMENT / FORMA DE PAGO: Flycard

TAX / FEE / CHARGE : USD 10,98

NRO. TARJETA

IMPUESTOS / CARGOS

FC2695010159025

TOTAL : USD 59.98

T / F / C: 5,88 EC4,00 OR1,10 WT

FECHA DE NACIMIENTO:

ENDORSEMENTS / RESTRICTIONS - ENDOSOS / RESTRICCIONES:

CONDUTO ECUADOR SA 1791768825001
EC12PERCENT - EC12PORCIENTO

1301-0732-00000

AVISO

EL TRANSPORTE Y OTROS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA AEROLINEA ESTAN CONFORME A LAS CONDICIONES DEL CONTRATO QUE SON INCORPORADAS POR ESTE MEDIO PARA REFERENCIA. ESTAS CONDICIONES SE PUEDEN OBTENER DE LA AEROLINEA O EN TAME.COM.EC

NOTICE

CARRIAGE AND OTHER SERVICES PROVIDED BY THE CARRIER ARE SUBJECT TO CONDITIONS OF CONTRACT, WHICH ARE HEREBY INCORPORATED BY REFERENCE. THESE CONDITIONS MAY BE OBTAINED FROM THE CARRIER OR AT TAME.COM.EC

CONDUTO

05 MAYO 2014

RECIBIDO CONTABILIDAD

**COOP. DE TRANSPORTES
Y TURISMO "BAÑOS"**

* RECORRIENDO COSTA, SIERRA Y AMAZONIA CON SERVICIO EJECUTIVO *
Matriz: Calle Ambato s/n y Thomas Halliarts - Piso 4 - Telef: 032741051 / 2740 415 - Baños
Sucursal: Central Malecon 107 - Telef: (062) 359-055 - Puerto el Carmen

FACTURA S019-001-

0018082 ✓

AUT. SRI. 1111309423

R.U.C. 1890020085001

RUTA DE: *Coca* A: *Baños*

UNIDAD N°. *35*

FECHA: *12/02/14* HORA: *16:30*

SUBTOTAL \$. *16*

ASIENTO(S): *1º (1)*

I.V.A. 12% *1*

USUARIO: *Carlos Chicaris*

TOTAL \$. *16*

RUC:

AGENTE: *P*



SEÑOR PASAJERO

- * Revise fecha y hora de salida.
- * No se acepta devoluciones
- * El canje de boletos se hace por una sola vez hasta una hora antes de la salida

COPIA: EMISOR

IMPRESUM, VACA VITERI CARLOS MIGUEL, TELF.: QUITO (02) 223-7591 • GUAYACIL (04) 227-2125, 1711252675001, 2234
F. AUTORIZACION 28/JUNIO/2012, F. CADUCIDAD 28/JUNIO/2013, DESDE 14501 HASTA 15000



Corporación Catering Services Catemasibo s.a.
CATEMASIBO

Matriz: Dir La Floresta - Madrid 742 y Lugo
0999-450-275 . 08-2834-897
QUITO - ECUADOR

Sucursal: Dir: B. Nueva Esperanza Calle Velasco Ibarra S/n
y Pasaje Bolívar Telf: 06-2531-850
LAGO AGRIO - SUCUMBIOS - ECUADOR

FACTURA COMERCIAL
RUC.: 1792114926001
AUT. SRI. 1114088284
SERIE: 001 - 001

Nº 000002056

CLIENTE: CONJUNTO EDUADOR S.A.
C.I. / R.U.C.: 1791769825001

CREDITO: CONTADO:

CIUDAD Y FECHA DE EMISIÓN: QUITO DM, 28 / 4 / 2014
DIRECCION: Daniel Canbani N62-137 Santa Lucía, Collalca TELE: 022486590

GANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	VALOR TOTAL
0	CONJUNTO BASE	0.00	0.00
1273	DESAYUNO	3.50	44,579.50
1507	ALMUERZO	4.50	67,815.00
1036	VERIENDA	3.50	36,281.00
0	CONJUNTO PASADIZA	0.00	0.00
0		0.00	0.00
365	DESAYUNO	3.50	12,715.50
375	ALMUERZO	4.50	16,902.00
365	VERIENDA	3.50	12,911.50
28	CENA	3.50	101.50
0		0.00	0.00
0	CONJUNTO MOVIMIENTO DE TIERRA	0.00	0.00
21	DESAYUNO	3.50	742.00
91	ALMUERZO	4.50	4,122.00
22	VERIENDA	3.50	801.50
SERVICIO DE ALIMENTACION DEL 26-03-14 AL 25-04-14			

14.980

Son: DOSCIENTOS VEINTE MIL SEISCIENTOS OCHO con 08/100

SUB-TOTAL 194,971.50
I.V.A. 12 %
I.V.A. % 23,636.38
TOTAL 220,608.08

CATERMASIBO S.a.
FIRMA AUTORIZADA
RUC: 1792114926001

RECIBI CONFORME

Núñez Cunalata Nelson Rigoberto "Imprenta Núñez" TELF. 2-836-517 Lago Agrio RUC. 160280260001 - AUT.: 4389 - Emisión: 2011 al 2070 - Impreso 28/12/2013
CADUCA MARZO 24 DEL 2014

ORIGINAL: Adquiriente ** COPIA CELETE: Emisor ** COPIA ROSADA: Sin derecho a crédito tributario

CONTRATOS MÉTODO ACTUAL

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cédula, Cargo, Vuelo, Transporte Mensual (Valor Entrada, Valor Salida, Valor Entrado, Valor Salido), Transporte Anual (Mees, Total), Dias de Trabajo Mensual (Dias de Trabajo, Dias Descanso, Total), Dias Real Trabajo, Valor Alimentación (Desayuno, Almuerzo, Merienda, Total Día), Total Año (Total Meses, Total Año).



Elaborado por: Hernán Bález
Fuente: Empresa Modelo

CONTRATOS MÉTODO ACTUAL

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cargo, Cédula, Año, Meses, Total, Valor Entrada, Valor Salida, Valor Mensual, Transporte Mensual, Total, Meses, Total, Transporte Mensual, Total, Días de Trabajo, Días de Descanso, Días de Trabajo Mensual, Días Reales de Trabajo, Desayuno, Almuerzo, Merienda, Total Día, Total Mes, Total Año.

CONTRATOS MÉTODO ACTUAL

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cédula, Cargo, Vuelo, Valor Entradas, Valor Salidas, Valor Entrada, Valor Salida, Total, Meses, Transporte Anual, Dias de Trabajo Mensual, Dias de Descanso, Dias de Trabajo, Desayuno, Almuerzo, Merienda, Total Día, Total Mes, Total Año.

EMPRESA MODELO

Elaborado por : Herman Báez
Fuente: Empresa Modelo

CONTRATOS MÉTODO ACTUAL

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cédula, Cargo, Vuelo, Transporte Mensual (Valer Salida, Valer Entrada, Total), Transporte Anual (Meses, Total), Días de Trabajo Mensual (Días de Descanso, Días de Trabajo, Total), Valor Alimentación (Almuerzo, Merienda, Total Día, Total Mes, Total Año).

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Herman Baez
Fuente: Empresa Modob

CONTRATOS MÉTODO ACTUAL

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cargo, Vuelo, Transporte Mensual (Valor Salida, Valor Entrada, Total), Transporte Anual (Total), Dias de Trabajo Mensual (Dias de Descanso, Dias de Trabajo, Total), Valor Alimentación (Desayuno Almuerzo Merienda, Total Días, Total Mes, Total Año).

Fuente: Base de Datos-Nomina CONDUTO, 2014, April, Elaborado por Baez-Hernán, 2014, 30 de April

ANEXO 2

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Blaz
Fuente: Empresa Modelo

CONTRATOS MÉTODO PROPIUESTO

Table with columns: No, Empleado/Persona, Cédula, Cargo, Vacío, Transporte Mensual (Valor Empleado, Total, Menses, Tránsito Anual), Dias de Trabajo Mensual (Dias de Trabajo, Dias Descanso), Valor Alimentación (Almuerzos, Meriendas, TotalDía, TotalMes, TotalAño)

CONTRATOS MÉTODO PROPUESTO

Table with columns: No., Empleado/Persona, Cédula, Cargo, Vuelo, Valor Entrada, Valor Salida, Total, Transporte Mensual, Transporte Anual, Dias de Trabajo Mensual (Dias Descanso, Dias Real Trabajo), Dias de Trabajo Mensual (Almuerzo, Desayuno, Merienda), Total Dias, Total Meses, Total Año.

Elaborado por: Hernán Baez
Fuente: Empresa Modelo

EMPRESA MODELO

CONTRATOS MÉTODO PROPUESTO

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cédula, Cargo, Vuelo, Valor Entradas, Valor Salidas, Transporte Mensual, Transporte Anual, Dias de Trabajo Mensual, Dias de Trabajo, Dias Descanso, Merienda, Almuerzo, Dessayuno, Total Año, Total Mes, Total Día. Rows list various employees and their contract details.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Baez
Fuente: Empresa Modelo

CONTRATOS MÉTODO PROPUESTO

Table with columns: No., Empleado/Persona, Cédula, Cargo, Vuelo, Transporte Mensual (Vabr Entrada, Saldo, Salida, Total), Transporte Anual (Meses, Total), Dias de Trabajo Mensual (Dias de Trabajo, Dias Descanso), Dias de Real Trabajo, Valor Alimentación (Desayuno, Almuerzo, Merienda, Total Día, Total Meses, Total Año).

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Bilez
Fuente: Empresa Modelo

CONTRATOS MÉTODO PROPUESTO

Table with multiple columns including No., Cédula, Cargo, Empleado / Persona, Transporte Mensual, Transporte Anual, Dias de Trabajo Mensual, Valor Alimentación, and Total Año. The table lists various employees and their monthly/annual transportation costs, daily work days, and monthly/annual meal allowances.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Biaz Fuente: Empresa Modelo

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cédula, Cargo, Transporte Mensual, Transporte Anual, Meses, Total, Desayuno, Almuerzo, Merienda, Total Día, Total Meses, Total Año.

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Herrán Biaz
Fuente: Empresa Modelo

Table with columns: No., Empleado / Persona, Cargo, Cédula, Valor Entrada, Valor Salida, Transporte Mensual, Transporte Anual, Dias de Trabajo Mensual, Dias Real Trabajo, Valor Almuerzo, Merienda, Total Días, Total Meses, Total Año.

ANEXO 3



FACTURA

CLIENTE 002364 CONDUITO ECUADOR S.A
 RUC / CI 1791768825001
 DIRECCION DANIEL COMBONI N62-137 Y SANTA LUCIA
 OBRA

No.001-001- **Nº 000078831**

Autorización S.R.I. No. 1144012599
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION 281

REFERENCIA	00010743	FECHA DE EMISION	2014.03.20
DOCUMENTO	Facturación de Ventas/Otros	FACTURA No.	00078831
FORMA DE PAGO	CREDITO		
OBSERVACIONES	SEGUN ORDEN DE COMPRA BCQ058100[NEG:OVQ][FPAGO:01][OBRA:]		


CODIGO	DESCRIPCION	CANT	UNO	VALOR UNITARIO	DESCUENTO	I.V.A.	TOTAL
RPI54101055	BASE DE LA CABINA	4	UND	241.51	0.00% (0.00)	12%	966.04
RPI17012063	PERNOS	32	UND	1.02	0.00% (0.00)	12%	32.64
RPI20326002000	GATO DE ROTACION CUCHARA	1	UND	1182.16	0.00% (0.00)	12%	1182.16
RPI8? 75	TERMINAL DELANTERO DE LA DIRECCION	2	UND	1132.41	0.00% (0.00)	12%	2264.82
RPI83100676	TERMINAL DELANTERO DE LA DIRECCION	2	UND	1132.41	0.00% (0.00)	12%	2264.82
RPI86300035	ARBOL CARDANICO	1	UND	899.77	0.00% (0.00)	12%	899.77
RPI54101054	ALMOHADILLA ANTI VIBRACION	4	UND	241.52	0.00% (0.00)	12%	966.08
RPI63000165	PRECLEANER	1	UND	516.90	0.00% (0.00)	12%	516.90
RPI80022460	TURBO ALIMENTADOR	1	UND	4263.70	0.00% (0.00)	12%	4263.70
RPI58100011	VOLANTE + SALPICADERO	1	UND	4230.88	0.00% (0.00)	12%	4230.88
RPI819001051	BASE PORTAFUSIBLES	1	UND	134.01	0.00% (0.00)	12%	134.01
RPI819001017	SERIE FUSIBLES	1	UND	71.10	0.00% (0.00)	12%	71.10
RPI18702062	CABLE ACELERADOR	1	UND	135.38	0.00% (0.00)	12%	135.38
RPI18702063	CABLE COMPLETO	1	UND	142.22	0.00% (0.00)	12%	142.22
RPI67900027	CUENTA LITROS PICCINI	1	UND	1088.49	0.00% (0.00)	12%	1088.49
RPI17012245	PERNOS DE BASES DIFERENCIALES	16	UND	1.36	0.00% (0.00)	12%	21.76
RPI17101013	TUERCA	16	UND	1.36	0.00% (0.00)	12%	21.76
RPI17190020	TUERCAS DE PERNOS DIFERENCIALES	16	UND	1.36	0.00% (0.00)	12%	21.76
RPI20319000001	TUBERIA GAS DE DESCARGA	1	UND	546.70	0.00% (0.00)	12%	546.70
RPI80022382	TUBO DE ESCAPE	1	UND	194.30	0.00% (0.00)	12%	194.30
RPI1? 14	TUERCAS DE BASES	4	UND	1.23	0.00% (0.00)	12%	4.92
RPI606001001	CARTUCHO FILTRO	2	UND	207.85	0.00% (0.00)	12%	415.70
RPI606001002	CARTUCHO ACEITE H IDR.	1	UND	287.16	0.00% (0.00)	12%	287.16
RPI903001001	VIDRIO FRONTAL	1	UND	393.83	0.00% (0.00)	12%	393.83

FIRMA : NOM BRE : CONDUTO C.I. : _____ RECIBIDO <i>20/03</i>	 REALIZADO	SUBTOTAL 12%	21066.90	SUBTOTAL	21066.90
		SUBTOTAL 0%	0.00	DESCUENTO	0.00
		I.V.A. 12%	2528.02	I.V.A. 0%	0.00
		TOTAL \$	23594.92		

Realizar el pago de la factura con CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE BAGANT ECUATORIANA CÍA. LTDA.

SOBRE LOS SALDOS IMPAGOS SE COBRARA LA MAXIMA TASA DE INTERES BANCARIA COMERCIAL VIGENTE A LA FECHA DE PAGO
 Ofrecido Cobrero Juan Baulista GRAFICAS OLMEDO - R.U.C. 170884864001 Aut. SRI 10178 - Tel: 2623-400 - Impresión del 000077901 al 000080900 - Fecha Aut. SRI - 10 - Diciembre - 2013 - Para su emisión hasta 10 / DICIEMBRE / 2014

CLIENTE

Construyendo Soluciones

BAGANT Ecuatoriana Cía. Ltda.


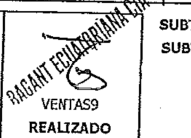
MATRIZA: Alfonso Monsaño N6-302 P. Kennedy E. Nave Km. 107 Sector Carapungo Telf: (02) 220740 Fax: (02) 2207423 E-mail: info@bagant.com - www.bagant.com - QUITO
 SUCURSAL: GONZALO FERRER GARCIA Calle V. Alameda Ave. Barrio La 2003 Solís (377) Cantón Aguilón Balba Telf: (04) 2611971 Fax: (04) 2611972 E-mail: info.gys@bagant.com - Guayaquil
 Bodega Industrial Parcela 1012360 Solario 12 Barrial Telf: (04) 6028401 - Guayaquil
 SUCURSAL: AV. Chacabambas y Rio Chibritels (02) 3701018 / 3700102 - Nantuste@bagant.com - Santo Domingo
 R.U.C.: 1790322491001 - Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda.

CLIENTE 002364 CONDUITO ECUADOR S.A
RUC / CI 1791768825001
DIRECCION DANIEL COMBONI N62-137 Y SANTA LUCIA
OBRA

FACTURA
 No.001-001- **Nº 000078832**
 Autorización S.R.I. No. 1114012599
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION 2

REFERENCIA	00010747	FECHA DE EMISION	2014.03.20
DOCUMENTO	Facturacion de Ventas/Otros	FACTURA No.	00078832
FORMA DE PAGO	CREDITO		
OBSERVACIONES	SEGUN ORDEN DE COMPRA BCQ058100[NEG:OVQ][FPAGO:01][OBRA:]		

ADICIONAL	DESCRIPCION	CANT	UNID	VALOR UNITARIO	DESCUENTO	IVA	TOTAL
RPI903001004	VIDRIO TRASERO	1	UND	383.98	0.00% (0.00)	12%	383.98
RPI903001005	VIDRIO LATERAL DERECHO	1	UND	508.69	0.00% (0.00)	12%	508.69
RPI903001003	VIDRIO LATERAL	2	UND	228.09	0.00% (0.00)	12%	456.18
RPI903001002	VIDRIO LATERAL	1	UND	648.16	0.00% (0.00)	12%	648.16
RP. 03003002	CARTER LADO IZQUIERDO	1	UND	754.83	0.00% (0.00)	12%	754.83
RPI20305003000	CAPOT IZQUIERDO	1	UND	1353.76	0.00% (0.00)	12%	1353.76
RPI598000027	RETROVISOR DERECHO	1	UND	216.05	0.00% (0.00)	12%	216.05
RPI910001001	PLUMA DE PARABRISAS Y ESCOBILLA	1	UND	237.93	0.00% (0.00)	12%	237.93
RPI58203025	MANDAS PARA CAPOT CENTRAL Y LATERALES	3	UND	95.72	0.00% (0.00)	12%	287.16
RPI15300060	CERRADURAS PARA EL CAPOT	3	UND	155.88	0.00% (0.00)	12%	467.04
RPI79600060	FARO DE MIXER 3500 DERECHO	1	UND	191.43	0.00% (0.00)	12%	191.43
RPI79600042	LAMPARA GIRATORIA (BALIZA)	2	UND	265.29	0.00% (0.00)	12%	530.58
RPI819001001	INVERSOR	1	UND	374.68	0.00% (0.00)	12%	374.68
RPI819001012	SELECTOR	1	UND	722.01	0.00% (0.00)	12%	722.01
RPI819001019	SELECTOR ROTACION CISTERNA	1	UND	124.43	0.00% (0.00)	12%	124.43
RPI819001028	SWITCH ELECTRICO	1	UND	128.54	0.00% (0.00)	12%	128.54

FIRMA:  NOM BRE: CONDUTO C.I.: FECHA: RECIBIDO		SUBTOTAL 12%	7386.05	SUBTOTAL	7386.05
		SUBTOTAL 0%	0.00	DESCUENTO	0.00
		I.V.A. 12%	886.32	I.V.A. 0%	0.00
		TOTAL \$	8272.37		

Realizar el pago de la factura con CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE BAGANT ECUATORIANA CÍA. LTDA.

SOBRE LOS SALDOS IMPAGOS SE COBRARA LA MAXIMA TASA DE INTERES BANCARIA COMERCIAL VIGENTE A LA FECHA DE PAGO
 Omecio Cabrera JUAN BAUTISTA GRAFICAS OLIMICO - R.U.C. 170864864001 Aut. SRI 10178 - Telf. 2623-400 - Impresión del 000077901 al 000069900 - Fecha Aut. SRI - 10 - Diciembre - 2013 - Para su emisión hasta 10 / DICIEMBRE / 2014

CLIENTE



Daniel Comboni N02-137 y Santa Lucia - Quito - Ecuador
 Telf: (593-2) 248-6590 / (593-2) 392-7740 Fax: (593-2) 248-6524
 E-mail: condutoc@conduto.com

R.U.C. 1791768825001

ORDEN DE COMPRA

No. Orden de compra BCQ058100

Escriba el número de orden en todas las facturas.

BAGANT ECUATORIANA CIA. LTDA.
 Alonso Moncayo s/n y Pana Nort
 Quito
 ECUADOR

Dirección de entrega.
 CONDUTO ECUADOR S.A.
 Daniel Comboni y santa Lucia
 Quito
 ECUADOR

Quito, 5 de Marzo de 2014
 Proveedor : 001000244 BAGANT ECUATORIANA CIA.
 Fch. cr. ord. : 05032014 16:39 Entrega : 14042014 00:00
 Nombre cliente : MANTENIMIENTO Pago : Credito 30 Dias
 Requisición : BLV23412/23413 Equipo :
 Tipo de orden : MAT

Proyecto : MM-003

<<C:Calidad|M:Msds|F:Ficha|FC:Fch.Cad

Pos	Artículo	Descripción	Cantidad	Und.	Preci	Imp	Desc.	Impte.	C	M	F	FC
10	001029000060	BASE CABINA 000054101055	4.00	uni	241.51	IIVA	.00	966.071				
20	001029000061	PERNOS DE LA BASE 00001702063	16.00	uni	1.02	IIVA	.00	16.411				
30	001029000062	GATO ALIMENTA CUCHAR 0202400200	1.00	uni	1182.16	IIVA	.00	1182.171				
40	001029000063	TERMINAL DELANTER DIREC 00000830065	2.00	uni	1132.41	IIVA	.00	2264.831				
50	001029000064	TRMNL DLANTR DIRECC 08300676	2.00	uni	1132.41	IIVA	.00	2264.831				
60	001029000065	ARBOL CARDANICO 00008630035	1.00	uni	899.77	IIVA	.00	899.781				
70	001029000066	SOPORT ELASTIC MOTOR0051101054	4.00	uni	241.52	IIVA	.00	966.081				
80	001029000067	FRECLEANER 000063000165	1.00	uni	516.90	IIVA	.00	516.901				
90	001029000068	TURBO ALIMENTADOR 000080022460	1.00	uni	4263.70	IIVA	.00	4263.701				
##	001029000069	VOLANT+SALPICADER 000058100011	1.00	uni	4230.88	IIVA	.00	4230.891				
##	001029000070	BASE PORTA FUSIEL 000081900105	1.00	uni	134.01	IIVA	.00	134.011				
##	001029000071	BASE PORTA FUSIEL 000081900107	1.00	uni	71.10	IIVA	.00	71.101				
##	001029000072	CABLE COMPLETO 000018702062	1.00	uni	135.38	IIVA	.00	135.381				
##	001029000073	CABLE COMPLETO 000018702063	1.00	uni	142.22	IIVA	.00	142.221				
##	001029000074	CUENTA LITROS 000067900027	1.00	uni	1088.49	IIVA	.00	1088.491				
##	001029000075	PERNOS DE BASES 00001702063	16.00	uni	1.01	IIVA	.00	16.201				
##	001029000076	PERNOS BAS DIFERENCIAL 0170022406	16.00	uni	1.36	IIVA	.00	21.891				
##	001029000077	TUERCA 000017101013	16.00	uni	1.36	IIVA	.00	21.891				
##	001029000078	TUERCA/PERNOS DIFRNCIAL 00000206	16.00	uni	1.36	IIVA	.00	21.891				
##	001029000079	TUBERIA GAS DESCARGA 0202400200	1.00	uni	546.70	IIVA	.00	546.711				
##	001029000080	TOBO DE ESCAPE 000080022382	1.00	uni	194.30	IIVA	.00	194.311				
##	001029000081	TUERCAS DE BASES 00001710004	4.00	uni	1.23	IIVA	.00	4.921				
##	001029000082	CARTUCHO FILTRO 00060601002	1.00	uni	287.16	IIVA	.00	287.161				
##	001029000083	CARTUCHO FILTRO 00060601001	2.00	uni	207.85	IIVA	.00	415.701				
##	001029000084	VIDRIO FRONTAL 000903001001	1.00	uni	393.83	IIVA	.00	393.831				
##	001029000085	VIBRIO TRASER ROTO 000003001004	1.00	uni	383.98	IIVA	.00	383.981				
##	001029000086	VIBRIO LATER DERECH ROTO 000003001005	1.00	uni	596.69	IIVA	.00	596.691				
##	001029000087	VIBRIO LATERAL 000903001002	2.00	uni	226.09	IIVA	.00	452.191				
##	001029000088	VIBRIO LATERAL 000903001002	1.00	uni	848.16	IIVA	.00	848.171				

Inda

9mm



Daniel Comboni N62-137 y Santa Lucía - Cuito - Ecuador
 Telf.: (593-2) 248-65907 / (593-2) 382-7740 Fax: (593-2) 248-5524
 E-mail: condutoec@conduto.com

R.U.C. 1791768825001

ORDEN DE COMPRA

No. Orden de compra BCQ058100

Escritura al número de orden en todas las facturas.

Proveedor : 001000244

Orden: BCQ058100

Purchase Office: COM001 Opto. Compra CONDUTO

Fecha: 05-03-14

Pos	Artículo	Descripción	Cantidad	Und.	Preci	Imp	Desc.	Impte.	C	M	F	E
##	001029000089	CARTER LADO IZQUIERDO 020303000001	1.00	uni	754.83	IVA	.00	754.83				
##	001029000090	CAPOT IZQUIERDO 020305000000	1.00	uni	1353.76	IVA	.00	1353.77				
##	001029000091	RTROVISR DERECH ROTO 005700000007	1.00	uni	216.05	IVA	.00	216.06				
##	001029000092	PLMAS PRABRISA ESCOBILL 910001001	1.00	uni	237.93	IVA	.00	237.93				
##	001029000093	MANIJA/CAPOT/CNTRL/LATE 58200005	3.00	uni	95.72	IVA	.00	287.18				
##	001029000094	CERRADURAS /CAPOT 000015300000	3.00	uni	155.88	IVA	.00	467.66				
##	001029000008	FARO DELANT. DER. 0796000000	1.00	uni	191.43	IVA	.00	191.44				
##	001029000095	LAMPAR GIRATORI AMBAR 0710000002	2.00	uni	265.29	IVA	.00	530.58				
##	001029000096	INVERSOR 000819001001	1.00	uni	374.68	IVA	.00	374.68				
##	001029000097	SELECTOR LUCES 000819001012	1.00	uni	722.01	IVA	.00	722.02				
##	001029000098	SLECTOR ROTACION CISTER 019001003	1.00	uni	124.43	IVA	.00	124.44				
##	001029000099	SLECTOR VIRAJE 000819001028	1.00	uni	128.54	IVA	.00	128.54				

Merc. 28453.520


Impuesto 3414.42

Total 31867.940

En Caso de Incumplir con el tiempo de entrega estipulado en esta orden de compra, se aplicara una multa del 1% del monto de la compra, por cada dia de atraso, hasta llegar al 10% del total de la Compra

APLICA MULTA SI NO

ORDEN DE COMPRA
 Indale
 06-27
 FIRMAS AUTORIZADAS
 03
 Mili



REQUISICION DE MATERIAL BLV N° 0023412

Quito

CONDUTO ECUADOR S.A. CARGO A CLIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE SOLICITADO (CUANDO APLICA)
CBV

PROYECTO: MANTENIMIENTO 1204 BODEGA SOLICITANTE: BODEGA

EQUIPO: MIA-003 2006 18-ene-14 FECHA:

ITEM	CODIGO	UNIDAD	CANTIDAD	REFERENCIA No PATRIMONIO	DESCRIPCION	PLAZO DE REGA EN OBRA	FASES
1		EA	04	000054101055	BASES DE LA CABINA	cotizado	
2		EA	16	000017012063	PERNOS DE LA BASE		
3		EA	01	020326002000	GATO DE ALIMENTACION CUCHARA		
4		EA	02	000083100675	TERMINALES DELANTEROS DE LA DIRECCION		
5		EA	02	000083100676	TERMINALES DELANTEROS DE LA DIRECCION		
6		EA	01	000086300035	ARBOL CARDANICO		
7		EA	04	000054101054	SOPORTE ELASTICO DEL MOTOR		
8		EA	01	000063000165	PRECLEANER		
9		EA	01	000080022460	TURBO ALIMENTADOR		
10		EA	01	000058100011	VOLANTE + SALPICADERO		
11		EA	01	000819001051	BASE PORTA FUSIBLES		
12		EA	01	000819001017	BASE PORTA FUSIBLES		
13		EA	01	000018702062	CABLE COMPLETO		
14		EA	01	000018702063	CABLE COMPLETO		
15		EA	01	000067900027	CUENTA LITROS		
16		EA	16	000017012063	PERNOS DE BASES		
17		EA	16	000017012245	PERNOS DE BASES DIFERENCIALES		
18		EA	16	000017101013	TUERCA		
19		EA	16	000017190020	TUERCAS DE PERNOS DIFERENCIALES		
20		EA	01	020219000001	TUBERIA GAS DE DESCARGA		
21		EA	01	000080022382	TUBO DE ESCAPE		
22		EA	04	000017190014	TUERCAS DE BASES		
23		EA	01	000606001002	CARTUCHO FILTRO		
24		EA	02	000606001001	CARTUCHO FILTRO		
25	ER	EA	01	000903001001	VIDRIO FRONTAL		

CONDUTO BCC
FECHA: 21/01/14
NOMBRE: F. Quijano
FIRMA: [Firma]

CONDUTO BCC
FECHA: 21/01/14
NOMBRE: F. Quijano
FIRMA: [Firma]

NOTA: EN CASO DE SER NECESARIO ADJUNTAR FOTOCOPIAS Y/O MUESTRAS FOTOGRAFICAS DE LOS MATERIALES REQUERIDOS DEBEN SER DE TIPO TECNICO CON SU CARACTERISTICAS TECNICAS MEDIDAS PARA GARANTIZAR SU ADQUISICION.


OBSERVACIONES: TODOS LOS REPUESTOS, QUE SE SOLICITA EN ESTA REQUISICION ESTAN COTIZADOS

TARA RECUPERACION DE Moto MIXER / Adjunto INFORME

EDDY ERAS

FIRMA:	SOLICITADO	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO POR EL CLIENTE (CUANDO APLICA)	REVISADO Y VERIFICADO
	[Firma]	[Firma]	[Firma]		
NOMBRE:	Franco M	F. Quijano	F. Nieto		
CARGO:	BODEGA	ADMINISTRACION DE OBRA	SUPERINTENDENTE CONDUTO		BODEGA SEDE
FECHA:	19-ENE-14	19/01/14	20/01/2014		

DESDE EL 22201 AL 27200



REQUISICION DE MATERIAL BLV Nº 0023413

Quito

CONDUTO

23413

MTO-007 CONDUTO ECUADOR S.A.

CARGO A CLIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE SOLICITADO (CUANDO APLICA)

CBV

PROYECTO: MANTENIMIENTO 1204 BODEGA SOLICITANTE: _____


EQUIPO: MM-003 MOTOMIXER PICCINI SCOUT-3500 SERIE: SC00228 MOTOR: CD4045C002305 AÑO: 2008 FECHA: 18-ene-14

Nº	CODIGO	UNIDAD	CANTIDAD	REFERENCIA NO PATRIMONIO	DESCRIPCION	PLAZO DE TIEMPO EN OBRA	FASE
1		EA	01	000903001004	VIDRIO TRASERO ROTO	COTIZADO	
2		EA	01	000903001005	VIDRIO LATERAL DERECHO ROTO	COTIZADO	
3		EA	02	000903001003	VIDRIO LATERAL	COTIZADO	
4		EA	01	000903001002	VIDRIO LATERAL	COTIZADO	
5		EA	01	020303003002	CARTER LADO IZQUIERDO	COTIZADO	
6		EA	01	020305003000	CAPOT IZQUIERDO	COTIZADO	
7		EA	01	000059800027	RÉTROVISOR DERECHO ROTO	COTIZADO	
8		EA	01	000910001001	PLUMAS DE PARABRISAS Y ESCOBILLAS	COTIZADO	
9		EA	03	000058203025	MANIJAS PARA EL CAPOT CENTRAL Y LATERALES	COTIZADO	
10		EA	03	000015300060	CERRADURAS PARA EL CAPOT	COTIZADO	
11		EA	01	000079600060	FARO DELANTERO DERECHO	COTIZADO	
12		EA	02	000079600042	LAMPARA GIRATORIA AMBAR (BALIZA)	COTIZADO	
13		EA	01	000819001001	INVERSOR	COTIZADO	
14		EA	01	000819001012	SELECTOR LUCES	COTIZADO	
15		EA	01	000819001013	SELECTOR ROTACION CISTERNA	COTIZADO	
16		EA	01	000819001028	SELECTOR DE VIRAJE	COTIZADO	
17		EA	01	020202001005	SOPORTE ESPEJO IZQUIERDO	POR COTIZAR	
18		EA	01	000061100059	CILINDRO HIDRAULICO DE ROTACION	POR COTIZAR	
19		EA	01	000063000166	CAPSULA FILTRO	POR COTIZAR	
20		EA	01	020350008001	CONJUNTO COCHARAS EXCAVADORAS	POR COTIZAR	
21		EA	01	020318006000	SOPORTE FIJO	POR COTIZAR	
22		EA	01	000081121052	CANAL DE DESAGUE	POR COTIZAR	
23		EA	01	020306004000	TAMBOR	POR COTIZAR	
24		EA	01	000082100105	REDUCTOR	POR COTIZAR	
25	ER	EA	01	000610001001	DEPOSITO	POR COTIZAR	

CONDUTO

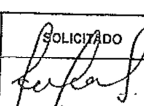

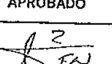
FECHA: 18-ene-14

NOMBRE: E. Eras



FIRMA: 

OBSERVACIONES: EXPUESTOS PARA RECUPERACION DE Moto Mixer. ADJUNTO INFORME.

SUP. DE MANTENIMIENTO **EDDY ERAS**

FIRMA:		REVISADO		APROBADO		AUTORIZADO POR EL CLIENTE (CUANDO APLICA)		REVISADO Y VERIFICADO	
NOMBRE:	<u>Franco M</u>	CARGO:	<u>E-CHAVES</u>	CARGO:	<u>FIN</u>				
BODEGA:	<u>19-ENE-14</u>	ADMINISTRACION DE OBRA:	<u>A/01/14</u>	SUPERINTENDENTE CONDUTO:	<u>20/01/2014</u>			BODEGA SEDE	

DESDE EL 22201 AL 27200

TITUAÑA RAMÍREZ SEGUNDO FRANKLIN Alquiler de maquinaria para la construcción Direcc. De la Matriz: Vía a Salcedo S/N Guapante Grande Vía a Salcedo S/N Teléfono: 0980291912 SANTIAGO DE PÍLLARO - ECUADOR		R.U.C. 1803421476001 AUT: S.R.I. 1114403523 FACTURA 001-001 0000505 Documento Categorizado: NO	
Señor: <u>Conduto Ecuador S.A.</u> R.U.C.: <u>1791768825001</u> Telf: <u>3827740</u> Dirección: <u>Daniel Combaro N62-137</u> Fecha: <u>17/05/2014</u> Guía de remisión:			
CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
1	Alquiler de Excavadora por 29 dias Abril EH-9759		7250 ⁰⁰
CONDUCTO ECUADOR S.A. Dpto. Control y Contabilizaciones Firma Autorizada			
Juan Esteban Velástega Medina / Imprima "Velástega" / R.U.C. 0501555500001 / Autorización N° 1594 / Tráje del 0000501 al 0000509 / Autorizado: 25 / febrero / 2014 - Caduca: 25 / febrero / 2015		SUBTOTALS DESCUENTO S IVA 12% S IVA 0% S TOTALS	7250 ⁰⁰ 870 ⁰⁰ 8120 ⁰⁰
Firma Autorizada 		Recibi Conforme 	

ORIGINAL ADQUIRIENTE - COPIA EMISOR

ANEXO 4

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

La EMPRESA MODELO SA se dedica a la prestación de servicios petroleros a nivel nacional. La Gerencia ha decidido que se elaboren presupuestos como una herramienta de ayuda para las decisiones operativas y financieras. Los presupuestos deberán hacerse trimestralmente para determinar de una manera adecuada el dinero necesario para las compras, la nómina y otros gastos operativos.

Las ventas del último trimestre del 2013 y las pronosticadas para el 2014 son las siguientes:

	IV Trimestre 2013	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	I Trimestre 2015
Ventas	S/. 10,432	S/. 16,078	S/. 17,950	S/. 16,192	S/. 10,953	S/. 10,220

Las ventas se realizan 70% de Efectivo y 30% a 90 días.

Al Final del Trimestre la empresa desea mantener un inventario base de \$1500 + el 3% del costo de ventas del trimestre siguiente. El costo de ventas representa 70% de las ventas.

El plazo de crédito que la compañía maneja con sus proveedores es de 90 días. El 40% de las compras se pagan en el mismo trimestre y el 60% restante en el Trimestre siguiente.

Salarios Fijos por \$3221 Trimestrales y bonos equivalentes al 0.03% de las ventas. Las comisiones se pagan en dos partes, 30% en el Trimestre y 70% en el trimestre siguiente.

Se comprara 20 nuevos equipos por \$ 1500 en Julio.

Los impuestos son pagados en el tercer trimestre

Otros Gastos mensuales son:

Gastos Mantenimiento: 0.42% de las ventas que se pagan al contado.

Arriendo: \$ 60 mensuales que se pagan al contado

Servicios Básicos: \$ 2.2 mensuales.

Depreciación: \$ 246.94 mensuales incluida. Después de la compra de los nuevos equipos la depreciación aumenta a \$271.94 mensuales

La CIA desea mantener un saldo mínimo de efectivo de \$ 3000 al final de cada mes.

Se puede conseguir dinero prestado a una tasa de interés de 15% anual.

Se supone que los prestamos se toman al inicio y los pagos se realizan al final del trimestre en cuestión.

Nos pagan por las inversiones el 5%, las inversiones se recuperan solo si es necesario para la empresa

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

Presupuesto de Ventas

	IV Trimestre 2013	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	I Trimestre 2015
Ventas	S/. 10,432	S/. 16,078	S/. 17,950	S/. 16,192	S/. 10,953	S/. 10,220

Presupuesto de Compras

	IV Trimestre 2013	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	I Trimestre 2015
Costo de Ventas	7,077	10,907	12,177	10,985	7,431	6,933
(-)Inventario Inicial	2,095	2,095	1,865	1,830	1,723	1,708
(+)Inventario Final	2,095	1,865	1,830	1,723	1,708	1,500
Presupuesto de compras	7,077	10,678	12,142	10,878	7,416	6,725

Presupuesto de Sueldos y Comisiones

	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014
Salario Fijo	3,221	3,221	3,221	3,221
Comisiones	4.82	5.39	4.86	3.29

Presupuesto de Gastos

	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014
Gastos de Mantenimiento	47	52	47	32
Arriendo	60	180	180	180
Servicios Básicos	2	6.6	6.6	6.6
Total	233	239	234	218

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014	TOTAL
VENTAS NETAS	16,078	17,950	16,192	10,953	61,173
COSTO DE VENTAS	10,907	12,177	10,985	7,431	41,500
UTILIDAD BRUTA	5,171	5,773	5,207	3,522	19,673
SUELDOS Y SALARIOS	3,226	3,226	3,226	3,224	12,902
GASTOS DE OPERACIÓN	233	239	234	218	925
DEPRECIACIÓN	741	741	816	816	3,113
UTILIDAD EN OPERACIÓN	971	1,567	932	(736)	2,733
INTERESES GANADOS	131	30	116	4	279
INTERESES PAGADOS	-	-	-	-	-
UTIL. ANTES DE IMP. Y PART. TRABAJ.	1,101	1,596	1,048	(733)	3,013
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES 33.7%	371	538	353	(247)	1,015
UTILIDAD NETA	730	1,058	695	(486)	1,997

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo**ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE CAJA****A.- ESTIMACIÓN FLUJO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014		
VENTAS PRONOSTICADAS	16,078	17,950	16,192	10,953		
COBRANZAS:						
Al Contado: 70 %	11,255	12,565	11,334	7,667		
A 90 Días: 30 %	10,136	4,823	5,385	4,858	3,286	Cuentas Por Cobrar
TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO	21,391	17,388	16,719	12,525		

B.- ESTIMACIÓN FLUJO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014		
COMPRAS	10,678	12,142	10,878	7,416		
PAGOS DE COMPRAS:						
Al contado: 60 %	6,407	7,285	6,527	4,449		
A 90 Días: 40 %	2,243	4,271	4,857	4,351	2,966	Cuentas Por Pagar
TOTAL PAGOS POR COMPRAS	8,650	11,556	11,383	8,801		
SUELDOS	3,221	3,221	3,221	3,221		
COMISIONES	4.82	5.39	4.86	3.29		
PAGOS COMISIONES :						
Al contado: 30 %	1.45	1.62	1.46	0.99		
A 90 Días: 70 %	803	3.38	3.77	3.40	2.30	Cuentas Por Pagar
TOTAL PAGOS COMISIONES	804	4.99	5.23	4.39		
Compra de Equipos			1,500			
Impuestos por pagar			1,549			
Presupuesto de Gastos	233	239	234	218		
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	12,908	15,021	17,892	12,244		

C.- ESTIMACIÓN FLUJO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

CONCEPTO	I Trimestre 2014	II Trimestre 2014	III Trimestre 2014	IV Trimestre 2014		
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	21,391	17,388	16,719	12,525		
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	12,908	15,021	17,892	12,244		
FLUJO NETO DE EFECTIVO	8,482	2,368	-1,173	280		
SALDO INICIAL DE CAJA	4,959	3,000	3,000	3,000		
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	13,441	5,368	1,827	3,280		
FINANCIAMIENTO:						
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS						
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS				-		
PAGO DE INTERESES				-		
INVERSIONES	-10,441	-2,368	-9,268	-280	Total	11,916.01
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES			10,441.15			
INTERESES GANADOS						
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	3,000	3,000	3,000	3,000		

CONCEPTO					Total	
Intereses Ganados	130.51	29.60	115.85	3.50		279.46
Intereses Pagados CP			0.00			0.00

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE	20,189	PASIVO CIRCULANTE	
Caja Bancos	3,000	Proveedores	2,966
Clientes	3,286	Sueldos y comisiones por pagar	2
Inventarios	1,708	Prestamos CP	
Inversiones	11,916	Intereses por pagar	0
Intereses por Cobrar	279	Impuestos por pagar	1,015
FLJO	1,705	TOTAL PASIVO	3,984
Equipo	10,685	PATRIMONIO	
(-) Depreciación acumulada	-8,980	Capital Social	13,358
TOTAL ACTIVO	21,894	Utilidades Retenidas	4,552
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21,894

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	2013	2014	PASIVO	2013	2014
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caja	4959	3000	Proveedores	2243	2966
Inversiones Temporales	0	11916	Comisiones por pagar	803	2
Otras Temporales	0	0	Impuestos por pagar	1549	1015
Interés x Cobrar	0	279			
Cuentas por cobrar	10136	3286	LARGO PLAZO		
Inventarios	2095	1708	Obligaciones Bancarias	0	0
Total Activo Corriente	17190	20189	TOTAL PASIVO	4595	3984
ACTIVO FLJO NETO			PATRIMONIO		
Equipo	9185	10685	Capital Social	13358	13358
(-) Depreciación Acumulada	-5867	-8980	Utilidades Retenidas	2555	4552
TOTAL ACTIVO	20508	21894	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20508	21894

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Bález
Fuente: Empresa Modelo

BALANCE GENERAL- ANÁLISIS VERTICAL

ACTIVO	2013	%	2014	%
CIRCULANTE				
Caja	4,959	24%	3,000	14%
Inversiones Temporales			11,916	54%
Otras Temporales			279	1%
Interés x Cobrar	10,136	49%	3,286	15%
Cuentas por cobrar	2,095	10%	1,708	8%
Inventarios				
ACTIVO FIJO NETO				
Equipo	9,185	45%	10,685	49%
(-) Depreciación Acumulada	-5,867	-29%	-8,980	-41%
TOTAL ACTIVO	20,508	100%	21,894	100%

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL

PASIVO	2013	%	2014	%
CIRCULANTE				
Proveedores	2,243	11%	2,966	14%
Comisiones por pagar	803	4%	2	0%
Impuestos por pagar	1,549	8%	1,015	5%
LARGO PLAZO				
Obligaciones Bancarías				
TOTAL PASIVO	4,595	22%	3,984	18%
PATRIMONIO				
Capital Social	13,358	65%	13,358	61%
Utilidades retenidas	2,555	12%	4,552	21%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,508	100%	21,894	100%

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL

CONCEPTO	2013	%	2014	%
VENTAS	58,261	100%	61,173	100%
(-) COSTOS DE VENTAS	-49,539	-85%	41,500	68%
UTILIDAD BRUTA	8,722	15%	19,673	32%
(-) Gastos de Operación	-6,364	-11%	-16,940	-28%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,358	4%	2,733	4%
(-) Gastos Financieros	-132	0%	279	0%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	2,226	4%	3,013	5%
(-) Participación Trabajadores	-334	-1%	452	1%
UTILIDAD /PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1,892	3%	2,561	4%
(-) Impuesto a la Renta	-416	-1%	-563	-1%
UTILIDAD NETA	1,476	3%	1,997	3%

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL

ACTIVO	2013	2014	VAR.ABS.	VAR.REL. %
CIRCULANTE				
Caja	4,959	3,000	-1,959.00	-39.50%
Inversiones Temporales		11,916	11,916.01	100.00%
Otras Temporales			-	
Interés x Cobrar	10,136	279	279.46	100.00%
Cuentas por cobrar	2,095	3,286	-6,850.10	-67.58%
Inventarios		1,708	-387.00	-18.47%
ACTIVO FIJO NETO				
Equipo	9,185	10,685	1,500.00	16.33%
(-) Depreciación Acumulada	-5,867	-8,980	-3,113.28	53.06%
TOTAL ACTIVO	20,508	21,894	1,386.09	6.76%

BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL

PASIVO	2013	2014	VAR.ABS	VAR.REL. %
CIRCULANTE				
Proveedores	2,243.00	2,966.24	723.24	32.24%
Comisiones por pagar	803.00	2.30	-800.70	-99.71%
Impuestos por pagar	1,549.00	1,015.23	-533.77	-34.46%
	-	-	-	
	-	-	-	
	-	-	-	
LARGO PLAZO				
Obligaciones Bancarias	-	-	-	
TOTAL PASIVO	4,595.00	3,983.77	-611.23	-13.30%
PATRIMONIO				
Capital Social	13,358.00	13,358.00	-	
Utilidades retenidas	2,555.00	4,552.32	1,997.32	78.17%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,508.00	21,894.09	1,386.09	6.76%

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL

CONCEPTO	2013	2014	VAR.ABS.	VAR.REL. %
VENTAS	58,261.00	61,173.07	2,912.07	5.00%
(-) COSTOS DE VENTAS	-49,539.00	41,499.81	91,038.81	-183.77%
UTILIDAD BRUTA	8,722.00	19,673.26	10,951.26	125.56%
(-) Gastos de Operación	-6,364.00	-16,940.17	-10,576.17	166.19%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,358.00	2,733.09	375.09	15.91%
(-) Gastos Financieros	-132.00	279.46	411.46	-311.72%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	2,226.00	3,012.56	786.56	35.33%
(-) Participación Trabajadores	-333.90	451.88	785.78	-235.33%
UTILIDAD /PERDIDA ANTES DE IMPUEST	1,892.10	2,560.67	668.57	35.33%
UTILIDAD NETA	1,475.84	1,997.32	521.49	35.33%

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

INDICADOR	FORMULA	2013	2014
LIQUIDEZ			
1. Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	12,595.00	16,205.60
2. Índice de liquidez corriente	Activo circulante / pasivo circulante	3.74	5.07
3. Prueba Ácida	(Caja Bancos+Inv.Temporales+Ctas y Dctos por Cobrar) / Pasivo Circulante.	3.29	4.64
4. Liquidez Inmediata	Caja Bancos + Inv.Temporal /Pasivo corrient	1.08	3.74
ACTIVIDAD			
1. Rotación de cuentas por pagar	Compras netas a crédito / Cuentas por pagar	4.89	5.54
2. Período promedio de pago.	360 / Rotación de Cuentas por pagar	73.66	64.93
3. Rotación de cuentas por cobrar	Ventas a crédito /Cuentas x cobrar promedio	1.72	2.73
4. Período promedio de cobro	360 / Rotación de cuentas por cobrar	208.77	131.65
5. Rotación de inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio	23.65	21.82
6. Período promedio de inventarios	360 / Rotación de inventarios	15.22	16.50
7. Ciclo de Caja	Período promedio inventario + Período promedio de cobro - Período promedio de pago.	150.34	83.21
8. Rotación de Activo Total	Ventas / Activo Total	2.84	2.79
9. Rotación de Activo Fijo.	Ventas / Activo Fijo	17.56	35.88
ENDEUDAMIENTO			
1. Palanca financiera	Pasivo total / Patrimonio	0.29	0.22
2. Financiamiento del activo con patrimonio	Patrimonio / Activo total	77.59%	81.80%
3. Financiamiento del activo con pasivos	Pasivo total / Activo total	22.41%	18.20%
RENTABILIDAD			
1. Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos promedio	7.20%	9.42%
2. Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad neta / Total Patrimonio promedio	9.27%	11.81%
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad Bruta / Ventas	14.97%	32.16%
4. Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	2.53%	3.27%

EMPRESA MODELO

Elaborado por: Hernán Báez
Fuente: Empresa Modelo

ANÁLISIS DUPONT

