



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**ESCUELA DE FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**TESIS**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y  
AUDITORÍA, CPA**

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA EL  
CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA PRODUCTIVA Y  
COMERCIALIZADORA DE HORNOS Y MAQUINARIA PARA PANADERÍA Y  
PASTELERÍA (EPVC)**

**AUTORA:**

**JUANA GEOCONDA ARMIJOS PILATAXI**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DRA. MARÍA ANGÉLICA GARCÍA**

**QUITO 2013**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que bajo mi dirección, esta tesis de grado ha sido realizada en su totalidad por la señorita JUANA GEOCONDA ARMIJOS PILATAXI

---

**Dra. María Angélica García**

**Directora de Tesis**

## **RESPONSABILIDAD**

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

---

**Juana Geoconda Armijos Pilataxi**

**CI No: 1722216239**

# DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A Dios y la Virgencita por guiar mi vida y por permitirme culminar mi carrera.

A mi mami por ser el pilar fundamental de mi vida, por la confianza que me ha brindado, por ser un ejemplo de lucha y por enseñarme que con esfuerzo cualquier sueño es posible.

A mi padre por su cariño y por el apoyo económico que me ha brindado estos años.

A todos los familiares y amigos quienes estuvieron a mi lado en la realización de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios y a la Virgencita por ser la guía en mi camino con su infinito amor y bondad.

A mi mami por su amor, su confianza, su preocupación, su alegría. Por estar a mi lado en todo momento y creer en mí.

A mi papá por brindarme los recursos necesarios para terminar la carrera.

A mis hermanas, mi cuñado y mis sobrinas porque estuvieron pendientes de mí, por su amor, por cada momento que hemos compartido. En fin, porque son la razón de mi vida y la principal causa de todo lo bueno que he hecho.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, porque es una institución merecedora del prestigio que tiene en la actualidad ya que en sus aulas pude aprender todo lo necesario para terminar mi carrera.

Y un agradecimiento especial a mi directora de tesis, la doctora María Angélica García que con su profesionalismo, sus conocimientos y su calidad humana, me ayudó mucho en la realización de este trabajo.

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	6
ÍNDICE DE CUADROS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
CAPITULO I: GENERALIDADES .....	15
1.1 Planteamiento del problema .....	15
1.2 Formulación del problema.....	16
1.2.1 Sistematización del problema .....	16
1.3 Justificación de la investigación.....	16
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo general .....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Variables de investigación .....	18
1.5.1 Variables dependientes .....	18
1.5.2 Variables independientes .....	19
1.6 Hipótesis .....	19
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL, MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL Y MARCO LEGAL.....	21
2.1. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.2 MARCO TEÓRICO .....	49
2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	49
2.2.1.1 Análisis ambiental y organizacional .....	51
2.2.1.2 Plan estratégico corporativo .....	67
2.2.1.3 Formulación de estrategias .....	71
2.2.2 Planificación financiera .....	76
2.2.2.1 Estrategias financieras.....	77
2.2.2.2 Clases de planificación financiera.....	89
2.2.2.3 Elaboración de un plan financiero.....	90
2.2.3 Crecimiento y desarrollo de las empresas.....	117
2.2.3 NIIF para PYMES.....	121
2.2.4.1 Presentación de los estados financieros .....	123
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	134
2.3 MARCO LEGAL .....	140

CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	144
3.1 ANÁLISIS EXTERNO .....	144
3.1.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....	144
3.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS .....	144
3.1.1.2 FACTORES SOCIALES.....	146
3.1.1.3 FACTORES ECONÓMICOS .....	148
3.1.1.4 FACTORES LEGALES .....	156
3.1.1.5 FACTORES AMBIENTALES.....	159
3.1.1.6 FACTORES DEMOGRÁFICOS .....	160
3.1.1.7 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	162
3.1.1.8 MATRIZ DEL MACROAMBIENTE .....	164
3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE .....	165
3.1.2.1 COMPETENCIA .....	165
3.1.2.2 PROVEEDORES.....	167
3.1.2.3 CLIENTES.....	170
3.1.2.4 AGENCIAS REGULADORAS .....	172
3.1.2.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	173
3.1.2.6 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE .....	178
3.2 ANÁLISIS INTERNO .....	178
3.2.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA .....	179
3.2.1.1 Organización.....	179
3.2.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO .....	181
3.2.3 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA .....	182
3.2.4 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	183
3.2.5 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS .....	183
3.2.1.2 Tipos de productos.....	183
3.2.1.3 Ciclo de vida del producto.....	184
3.2.1.4 Precios.....	185
3.2.1.5 Promoción .....	185
3.2.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS MATERIALES.....	187
3.2.2.2 MATERIALES .....	187
3.2.6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....	191
3.2.6.1 ACTIVOS.....	191
3.2.6.2 PASIVOS.....	192

3.2.6.3	PATRIMONIO .....	194
3.2.6.4	INGRESOS .....	194
3.2.6.5	COSTOS .....	195
3.2.6.6	ESTADOS FINANCIEROS .....	213
3.2.6.7	INDICADORES FINANCIEROS .....	218
3.2.6.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	223
3.2.7	MATRICES .....	224
3.2.7.1	Matriz de Perfil de Fortalezas y Debilidades .....	224
3.2.7.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	228
3.2.7.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	229
3.2.7.4	Matriz FODA .....	231
3.2.7.5	Matriz FODA Cruzada .....	232
3.2.7.6	Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA). 234	
CAPITULO IV DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO .....		237
4.1	RESEÑA HISTÓRICA .....	237
4.2	CULTURA CORPORATIVA .....	237
4.2.1	Valores corporativos .....	237
4.2.2	Misión de EPVC .....	238
4.2.3	Visión de EPVC .....	238
4.2.4	Objetivos organizacionales .....	239
4.3	DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO .....	243
4.3.1	PLAN OPERATIVO Nº 1 .....	243
4.3.2	PLAN OPERATIVO Nº 2 .....	261
4.3.3	PLAN OPERATIVO Nº 3 .....	265
4.3.4	PLAN OPERATIVO Nº 4 .....	275
4.3.5	PLAN OPERATIVO Nº 5 .....	282
4.3.6	PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS .....	300
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		308
5.1	CONCLUSIONES .....	308
5.2	RECOMENDACIONES .....	309



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 EMPRESAS MÁS RESPONSABLES AÑO 2011.....	43
CUADRO Nº 2 CRONOGRAMA DE FECHAS IMPLEMENTACIÓN NIIF .....	45
CUADRO Nº 3 MATRIZ FODA .....	62
CUADRO Nº 4 MATRIZ FODA CRUZADA.....	62
CUADRO Nº 5 MODELO DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS – FORMATO BAJO NIIF .....	93
CUADRO Nº 6 MODELO DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – FORMATO BAJO NIIF .....	101
CUADRO Nº 7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO ..	106
CUADRO Nº 8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO INDIRECTO .....	108
CUADRO Nº 9 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS .....	112
CUADRO Nº 10 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE COMPRAS.....	113
CUADRO Nº 11 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA .....	113
CUADRO Nº 12 CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE COSTOS.....	114
CUADRO Nº 13 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS OPERACIONALES ....	114
CUADRO Nº 14 CEDULA PRESUPUESTARIA FLUJO DE EFECTIVO.....	117
CUADRO Nº 15 INCENTIVOS TRIBUTARIOS.....	145
CUADRO Nº 16 CRECIMIENTO PIB POR SECTORES (%).....	150
CUADRO Nº 17 CRECIMIENTO INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (%).....	150
CUADRO Nº 18 REMUNERACIONES MÍNIMAS AÑO 2012 .....	157
CUADRO Nº 19 POBLACIÓN POR CIUDAD.....	161
CUADRO Nº 20 POBLACIÓN POR PROVINCIAS.....	162
CUADRO Nº 21 MATRIZ DEL MACROAMBIENTE .....	164
CUADRO Nº 22 COMPETENCIA.....	165
CUADRO Nº 23 PROVEEDORES .....	167
CUADRO Nº 24 CIUDADES DONDE ESTÁN LOS CLIENTES .....	170
CUADRO Nº 25 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA .....	171
CUADRO Nº 26 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE .....	178
CUADRO Nº 27 LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.....	185
CUADRO Nº 28 RECURSOS MATERIALES .....	187
CUADRO Nº 29 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO .....	192
CUADRO Nº 30 AMORTIZACIÓN DEUDA .....	193
CUADRO Nº 31 TIPO DE VENTAS (AÑO2012).....	194
CUADRO Nº 32 MATERIALES DIRECTOS HORNO 12 BANDEJAS .....	196
CUADRO Nº 33 MATERIALES DIRECTOS HORNO 14 BANDEJAS .....	197
CUADRO Nº 34 MATERIALES DIRECTOS HORNO 16 BANDEJAS .....	199
CUADRO Nº 35 MATERIALES DIRECTOS HORNO 18 BANDEJAS .....	201
CUADRO Nº 36 MATERIALES DIRECTOS HORNO 20 BANDEJAS .....	203
CUADRO Nº 37 MATERIALES DIRECTOS HORNO 40 BANDEJAS .....	204
CUADRO Nº 38 MATERIALES DIRECTOS CÁMARA DE LEUDO.....	206
CUADRO Nº 39 MATERIALES DIRECTOS AMASADORA 50 LB .....	207

CUADRO Nº 40 MATERIALES DIRECTOS MESA DE TRABAJO .....	207
CUADRO Nº 41 RESUMEN MATERIALES DIRECTOS.....	208
CUADRO Nº 42 MATERIALES INDIRECTOS HORNOS .....	208
CUADRO Nº 43 MATERIALES INDIRECTOS CÁMARA DE LEUDO .....	208
CUADRO Nº 44 MATERIALES INDIRECTOS AMASADORA.....	209
CUADRO Nº 45 MATERIALES INDIRECTOS MESA DE TRABAJO .....	209
CUADRO Nº 46 MATERIALES INDIRECTOS DE LOS PRODUCTOS.....	209
CUADRO Nº 47 MANO DE OBRA .....	210
CUADRO Nº 48 ARRIENDO.....	211
CUADRO Nº 49 INTERESES MENSUALES.....	212
CUADRO Nº 50 TRANSPORTE.....	212
CUADRO Nº 51 ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL AÑO 2012 .....	214
CUADRO Nº 52 ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2012.....	215
CUADRO Nº 53 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA MENSUAL AÑO 2012 .....	216
CUADRO Nº 54 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.....	217
CUADRO Nº 55 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	223
CUADRO Nº 56 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS.....	224
CUADRO Nº 57 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES.....	225
CUADRO Nº 58 CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE NUDOS CRÍTICOS.....	227
CUADRO Nº 59 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) ..	228
CUADRO Nº 60 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	229
CUADRO Nº 61 MATRIZ FODA.....	231
CUADRO Nº 62 MATRIZ FODA CRUZADA.....	232
CUADRO Nº 63 MATRIZ PEYEA PARA LA EMPRESA EPVC.....	234
CUADRO Nº 64 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	239
CUADRO Nº 65 RESUMEN DE LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS ..	241
CUADRO Nº 66 PLAN OPERATIVO Nº 1 .....	243
CUADRO Nº 67 METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS .....	245
CUADRO Nº 68 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013 .....	245
CUADRO Nº 69 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014 .....	246
CUADRO Nº 70 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2015 .....	247
CUADRO Nº 71 NÚMERO DE PRODUCTOS VENDIDOS AÑO 2012 .....	247
CUADRO Nº 72 LISTA DE PRECIOS EPVC .....	248
CUADRO Nº 73 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS AÑO 2013.....	249
CUADRO Nº 74 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS AÑO 2014 .....	250
CUADRO Nº 75 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS AÑO 2015.....	251
CUADRO Nº 76 INCREMENTO VENTAS.....	252
CUADRO Nº 77 INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO .....	252
CUADRO Nº 78 LISTA DE PRECIOS EPVC PRONOSTICADA.....	257
CUADRO Nº 79 PLAZA ACTUAL EPVC .....	258
CUADRO Nº 80 FODA MARKETING.....	259

CUADRO Nº 81 PRESUPUESTO DE MARKETING .....	260
CUADRO Nº 82 RELACIÓN PUBLICIDAD Y GASTO EN VENTAS.....	260
CUADRO Nº 83 PLAN OPERATIVO Nº 2 .....	261
CUADRO Nº 84 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2013.....	262
CUADRO Nº 85 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2014.....	262
CUADRO Nº 86 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2015.....	263
CUADRO Nº 87 RELACIÓN CUENTAS POR COBRAR Y TOTAL DE ACTIVOS .....	263
CUADRO Nº 88 PLAN OPERATIVO Nº 3 .....	265
CUADRO Nº 89 VALOR RESIDUAL Y VIDA ÚTIL.....	267
CUADRO Nº 90 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	268
CUADRO Nº 91 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS.....	269
CUADRO Nº 92 DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA .....	269
CUADRO Nº 93 ADQUISICIÓN MAQUINARIA AÑO 2014.....	270
CUADRO Nº 94 ADQUISICIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO AÑO 2014.....	270
CUADRO Nº 95 RENTABILIDAD SEGÚN ACTIVOS.....	270
CUADRO Nº 96 ADQUISICIÓN DE VEHÍCULO AÑO 2015.....	272
CUADRO Nº 97 ADQUISICIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO .....	272
CUADRO Nº 98 PLAN DE AHORRO Y PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2013.....	274
CUADRO Nº 99 PLAN DE AHORRO Y PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2014.....	274
CUADRO Nº 100 PLAN DE AHORRO Y PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2015 .....	274
CUADRO Nº 101 PLAN OPERATIVO Nº 4 .....	275
CUADRO Nº 102 PRECIO DE LOS MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS .....	276
CUADRO Nº 103 CÉDULA PRESUPUESTARIA MATERIALES AÑO 2013 .....	277
CUADRO Nº 104 CÉDULA PRESUPUESTARIA MATERIALES AÑO 2014 .....	278
CUADRO Nº 105 CÉDULA PRESUPUESTARIA MATERIALES AÑO 2015 .....	279
CUADRO Nº 106 CÉDULA PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO.....	280
CUADRO Nº 107 RAZÓN CORRIENTE .....	281
CUADRO Nº 108 PLAN OPERATIVO Nº 5 .....	282
CUADRO Nº 109 SUELDOS MENSUALES .....	284
CUADRO Nº 110 SALARIO BÁSICO UNIFICADO AÑOS 2013, 2014 Y 2015 .....	284
CUADRO Nº 111 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA AÑO 2013 ...	285
CUADRO Nº 112 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA AÑO 2014 ...	286
CUADRO Nº 113 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA AÑO 2015 ...	287
CUADRO Nº 114 VALOR ARRIENDO PRONOSTICADO.....	289
CUADRO Nº 115 SERVICIOS BÁSICOS PRONOSTICADOS .....	290
CUADRO Nº 116 DEPRECIACIÓN ANUAL .....	290
CUADRO Nº 117 SEGURO .....	290
CUADRO Nº 118 PRESUPUESTO CIF .....	291
CUADRO Nº 119 HORAS DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO .....	291
CUADRO Nº 120 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN .....	292
CUADRO Nº 121 SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2013.....	293
CUADRO Nº 122 SUELDOS DE VENTAS AÑO 2013.....	294
CUADRO Nº 123 SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2014.....	295
CUADRO Nº 124 SUELDOS DE VENTAS AÑO 2014.....	296
CUADRO Nº 125 SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2015.....	297

CUADRO N° 126 SUELDOS DE VENTAS AÑO 2015 .....	298
CUADRO N° 127 CÉDULA PRESUPUESTARIA GASTOS OPERACIONALES .....	299
CUADRO N° 128 RELACIÓN COSTOS Y GASTOS CON LAS VENTAS .....	299

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 CADENA DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA .....	26
GRÁFICO Nº 2 GENERACIÓN DE EMPLEO POR TIPO DE EMPRESA.....	30
GRÁFICO Nº 3 TIPOS DE EMPRESAS NACIONALES .....	33
GRÁFICO Nº 4 EMPRESAS REGISTRADAS POR TIPO DE COMPAÑÍA .....	33
GRÁFICO Nº 5 CRONOGRAMA ADOPCIÓN DE LAS NIIF.....	45
GRÁFICO Nº 6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	54
GRÁFICO Nº 7 CUADRANTES DE LA MATRIZ PEYEA.....	63
GRÁFICO Nº 8 CICLOS DE FINANCIACIÓN EMPRESARIAL.....	89
GRÁFICO Nº 9 DESARROLLO DE UN PRESUPUESTO .....	116
GRÁFICO Nº 10 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL Y ESTADO DE RESULTADOS.....	131
GRÁFICO Nº 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO ANUAL.....	148
GRÁFICO Nº 12 PRECIO DEL PETRÓLEO .....	149
GRÁFICO Nº 13 CRECIMIENTO PIB (%).....	149
GRÁFICO Nº 14 BALANZA COMERCIAL.....	151
GRÁFICO Nº 15 TASA DE INFLACIÓN .....	152
GRÁFICO Nº 16 TASA DE DESEMPLEO.....	153
GRÁFICO Nº 17 RIESGO PAÍS .....	153
GRÁFICO Nº 18 VOLUMEN DE CRÉDITO Y NÚMERO DE OPERACIONES .....	154
GRÁFICO Nº 19 OFERTA MONETARIA Y LIQUIDEZ TOTAL .....	154
GRÁFICO Nº 20 VOLUMEN DE CRÉDITOS POR INSTITUCIÓN FINANCIERA .....	155
GRÁFICO Nº 21 TASAS DE INTERÉS.....	156
GRÁFICO Nº 22 POBLACIÓN URBANA RURAL (%).....	160
GRÁFICO Nº 23 POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO .....	161
GRÁFICO Nº 24 ORGANIGRAMA EPVC .....	179
GRÁFICO Nº 25 INFRAESTRUCTURA EPVC.....	182
GRÁFICO Nº 26 PLANO EPVC.....	182
GRÁFICO Nº 27 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	184
GRÁFICO Nº 28 CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	186
GRÁFICO Nº 29 MATRIZ PEYEA DE EPVC .....	235
GRÁFICO Nº 30 CICLO DE VIDA PRODUCTOS EPVC .....	255
GRÁFICO Nº 31 GALÓN 2014 Y 2015.....	289

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En los últimos años ha aumentado la creación de cientos de panaderías y pastelerías, ya que se encargan de la elaboración y distribución de un alimento de primera necesidad de consumo diario por lo que resultan negocios de gran demanda. Es por esto que la construcción de hornos y maquinaria para este tipo de negocios tiene una amplia competencia a nivel nacional e internacional, siendo de suma importancia para pequeñas empresas como EPVC, el crecer dentro de este competitivo mercado.

EPVC mantiene un control de sus ingresos y gastos ya que al momento de la creación de este negocio no estuvo obligado a llevar contabilidad, sin embargo dicho control no es el adecuado para este tipo de empresa ya que no se lleva un manejo en la producción, no hay términos establecidos en la gestión administrativa y no se cuenta con la publicidad adecuada para darse a conocer.

Sin embargo EPVC ha logrado mantener una línea de proveedores confiables con los cuales ha podido entregar productos de calidad a una lista de clientes quienes han reconocido al producto, pero como cualquier emprendimiento lo que se busca es mejorar la administración, mantenerse en el mercado y crecer a través del tiempo.

El crecimiento de EPVC, así como el de otras empresas está estrechamente ligado con el crecimiento del empleo formal de la economía y en conjunto con otras microempresas o micro negocios representan una parte importante en la recuperación de las actividades productivas del país, por lo que la planificación de estos negocios se hace indispensable.

La falta de un plan estratégico en EPVC impide su crecimiento productivo y financiero ya que no se conoce lo que se pretende lograr en un futuro y es ahí donde un diseño adecuado del mismo sería importante para una mejor gestión administrativa y financiera que permita que la empresa pueda enfrentar los retos que propone el futuro generándose buenos resultados.

La planificación estratégica financiera se dirige al análisis de la administración y producción, además como su nombre lo indica a las finanzas entendiéndose el control del dinero y recursos con los cuales se establece este negocio, incrementándose el control de la empresa y además del implemento de una guía estratégica.

## **1.2 Formulación del problema**

¿La falta de un plan estratégico financiero puede afectar en el control, crecimiento y desarrollo de EPVC?

### **1.2.1 Sistematización del problema**

- ¿EPVC cuenta con un plan estratégico y un plan financiero en pro de su crecimiento?
- ¿Existe control en la administración y en los costos en la producción que permitan conocer a profundidad el proceso productivo?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de EPVC?
- ¿Es posible la aplicación de instrumentos financieros para conocer el estado actual y futuro de esta empresa?
- ¿Puede existir un financiamiento externo adecuado para que este negocio llegue a convertirse en una empresa sólida?

## **1.3 Justificación de la investigación**

La creación de pequeñas empresas y negocios en el país ha logrado un mayor crecimiento en los diferentes sectores productivos con lo cual se han beneficiado miles de familias ecuatorianas, por esta razón la organización y el adecuado control de estas empresas es imprescindible tanto a nivel administrativo como financiero para que se mantengan como fuente de riqueza y de empleo.



Cientos de empresas suelen fracasar ya que no cuentan con un control adecuado y la previsión de un escenario futuro, así la planificación se hace necesaria e imprescindible, ya que constituye una herramienta para alcanzar los objetivos deseados y permite una buena conexión entre el entorno y los recursos de la organización.

EPVC requiere de un plan estratégico financiero ya que no cuenta con una organización ajustada al tipo de negocio que mantiene y tampoco maneja una visión de lo que puede llegar a ser. Entonces este plan permitirá que se siga fabricando y comercializando productos de calidad a las diferentes panaderías y pastelerías de la ciudad de Quito y también de otras ciudades, administrando de mejor manera sus recursos, controlando adecuadamente ingresos y gastos, buscando un mejor financiamiento y convirtiéndose en una empresa representativa en la construcción de hornos y maquinaria.

Básicamente el plan estratégico financiero tendrá, como su nombre lo indica, adecuadas estrategias administrativas y financieras para que EPVC llegue a convertirse en un negocio más grande con una mejor administración gerencial. En el ámbito financiero se apuntará a la aplicación de instrumentos financieros que permitan conocer si el crecimiento de la empresa es posible y si se puede generar un aumento en la producción que permita un crecimiento de las ganancias.

De esta forma la propuesta beneficiará a todo lo que representa EPVC, es decir, al dueño, los trabajadores y los clientes tanto los reales, quienes podrán seguir manteniendo su confianza en la empresa, como los clientes potenciales ya que podrán tener una mejor y mayor información para convencerse que EPVC puede ser el mejor proveedor de hornos y maquinaria para panaderías y pastelerías.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico financiero para la empresa EPVC con el fin de generar un mejor control en la producción y el crecimiento de este negocio en la construcción, comercialización y mantenimiento de hornos y maquinaria para panadería y pastelería.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Reconocer el problema de la empresa para poder formular las posibles alternativas de solución a nivel administrativo y financiero.
- Investigar fuentes de información relacionadas con el problema a tratar.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa en el ámbito administrativo y financiero, así como también investigar el mercado en el cual se desenvuelve.
- Diseñar el plan estratégico financiero para lograr el objetivo propuesto.

## **1.5 Variables de investigación**

### **1.5.1 Variables dependientes**

- ✓ Control en los costos de producción así como los ingresos que generan.
- ✓ Análisis de la administración del negocio en busca de fallas y de soluciones para las mismas.
- ✓ Aprovechamiento y mejoramiento de procesos y del recurso humano que forma parte de este negocio.
- ✓ Aplicación de índices y tasas para el análisis financiero con el fin de un posible crecimiento.

### **1.5.2 Variables independientes**

- ✓ Competencia dentro del mercado de construcción de hornos rotativos y maquinaria para panaderías y pastelerías.
- ✓ Leyes y regulaciones por parte de las instituciones del Estado que afecten en la creación, organización y control de este tipo de negocio o empresa.
- ✓ Tasas de interés en los créditos tanto a corto como a largo plazo.
- ✓ Cambios en las condiciones de negociación de los proveedores como precios o plazos.
- ✓ Índices macroeconómicos directamente relacionados con la producción de este tipo de empresa.

### **1.6 Hipótesis**

El diseño de un plan estratégico financiero para el negocio de construcción y comercialización de hornos y maquinaria para panadería y pastelería (EPVC) posibilitarán el crecimiento y desarrollo del mismo en el mercado en el que se desenvuelve y el mejoramiento en su producción y comercialización, generándose una rentabilidad y una utilidad razonable.

**CAPITULO II**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL, MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL Y MARCO LEGAL

### 2.1. MARCO REFERENCIAL

Un sector económico o productivo es el conjunto de las diferentes ramas o divisiones de la actividad económica; el cual se clasifica tomando en cuenta el tipo de actividades que se desarrollan en la producción de un país; en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

*El sector primario* es aquel que produce la materia prima de las industrias y alimentos de la población, comprende las actividades de extracción directa y sin transformación de bienes de la naturaleza. Dentro del *sector secundario o transformador* se reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Y finalmente el *sector terciario* es aquel que agrupa las actividades no dirigidas a la producción física de bienes, es decir, en él se generan bienes intangibles o servicios.<sup>1</sup>

Como se ha especificado anteriormente dentro del sector secundario se ubica la manufactura, también denominado sector industrial, sector fabril, o simplemente fabricación o industria, la cual consiste en la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo, en este caso la transformación de metales en productos.<sup>2</sup>

La industria metalmecánica es considerada uno de los motores del crecimiento económico de un país ya que no forma parte de los productos agropecuarios, combustibles, energía, petróleo y tampoco los servicios, por lo que su campo de acción es muy amplio y permite mejorar otros sectores. Incluso los distintos productos obtenidos de la misma son empleados para la fabricación de

---

<sup>1</sup> Martínez, A. E. (2007). Elementos de Economía. MAYA Ediciones.

<sup>2</sup> Wikipedia. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de Wikipedia: <http://www.wikipedia.org/>

herramientas, así como también, para la fabricación de nuevas máquinas que permiten que el trabajo diario sea cada vez más cómodo.

Además las empresas de este sector son eficientes en el manejo de la tecnología actual lo que conduce a la utilización de mejores sistemas de calidad sobre todo en la fabricación por volumen. También genera estabilidad de fuerza laboral con un capital humano creativo y con capacidad de solucionar problemas.

En lo que se refiere a materias primas se consideran el acero, hierro, cobre, entre otros; siendo el acero un insumo fundamental dentro del sector metalmeccánico. De acuerdo a la organización World Steel, la cual representa a más de 170 productores de acero, la producción mundial de acero mundial creció en promedio un 3% en los últimos 60 años, y solamente en los últimos 8 años casi duplicó esa tasa. Este proceso alentó la inversión en industrias siderúrgicas, permitiendo que países como China se ubicaran en el primer lugar como productor mundial, siguiéndole Japón, Estados Unidos, Rusia e India.<sup>3 4</sup>

De acuerdo a datos de FEDIMETAL (Federación de Industrias Metalúrgicas), en Ecuador la producción nacional apenas alcanza el 10% de la demanda de la industria, por lo cual es necesario importar la diferencia. La producción nacional se obtiene mediante procesos de fundición de chatarra. Esto no es beneficioso para las industrias ya que en ocasiones deben importar el acero con varios meses de anticipación y por ende son afectados por las variaciones de precios internacionales, lo cual ocasiona a un incremento en los precios.

A nivel nacional existen 20 empresas que producen acero, mientras que cerca de 20.000 empresas lo utilizan como materia prima. La mayor parte de las empresas comercializadoras del acero se han establecido en Guayas debido a la exportación a través del puerto de Guayaquil hacia mercados

---

<sup>3</sup> Castellanos y Asociados. (2010). *Estudio Técnico para la identificación de una política comercial para el sector metalmeccánico del Ecuador*. Estudio Técnico, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

<sup>4</sup> World Steel. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.worldsteel.org/>

internacionales. Mientras que en la ciudad de Quito existe otro importante grupo de empresas que exportaban la chatarra a Colombia.

La industria metalmeccánica ha existido desde tiempos muy remotos, prueba de esto es que aproximadamente en el año 3500 a. C. ya existía una primitiva metalurgia (ciencia y técnica de la obtención y tratamiento de los metales desde minerales metálicos hasta los no metálicos) del hierro; y una de las técnicas utilizadas fue el templado de los metales. Las primeras fundiciones se localizaron en China en el siglo I a. C., y llegaron a Europa en el siglo XIII al aparecer los primeros altos hornos.

En la edad media la metalurgia estaba estrechamente ligada a las técnicas de purificación de metales preciosos y la grabación de monedas, gracias a lo cual se sustituyó las herramientas de piedra, hueso y madera, por otros instrumentos mucho más resistentes. El cobre fue el primer metal descubierto por encontrarse en estado casi puro en la naturaleza y fue trabajado al final del periodo neolítico. Durante el 3000 a. C, se empezó a trabajar con el hierro luego de un difícil proceso de extracción, el cual requiere altas temperaturas para su fundición y moldeado.

Latinoamérica también adquirió la metalmeccánica pero luego de casi 130 años después de su independencia, cuando se dio cuenta que el estar especializado en la agricultura es decir, entregar productos agrícolas y mineros a cambio de las manufacturas, aumentaba el subdesarrollo y la pobreza mientras que países como Gran Bretaña y las nuevas potencias industriales se beneficiaban de sus materias primas para el desarrollo de sus manufactureras y de sus industrias.<sup>5</sup>

A partir de esto, muchos países latinoamericanos, entre ellos Ecuador, decidieron empezar con el desarrollo industrial en todos los sectores, sin embargo esto no ha sido tomado como una propuesta de crecimiento en su totalidad.

---

<sup>5</sup> Naranjo Chiriboga, M. P. (Agosto de 2010). Boletín de análisis sectorial y de MIPYMESs. Sector Metalmeccánica. *El Proteccionismo y el desarrollo industrial: una primera aproximación*

En Ecuador la industria metalmeccánica se ha desarrollado a través de los años gracias a la influencia extranjera cuyo conocimiento permitió que se fuera más allá de la entrega de productos agrícolas y mineros a cambio de las manufacturas lo cual limitaba el crecimiento industrial.

El sector ecuatoriano de la metalmeccánica ha alcanzado un importante nivel de producción local y si bien las importaciones cubren buena parte de la demanda, la producción local cubre un porcentaje mayor. Para propiciar un mayor desarrollo y crecimiento del sector se han establecido apoyos e incentivos tributarios que generan las condiciones adecuadas para una innovación continua y para el desarrollo de sus activos productivos, mismos que se encuentran establecidos en el código de la producción que según el director del Servicio de Rentas Internas (SRI), Carlos Marx Carrasco, es la mayor apuesta económica de la producción ecuatoriana ya que anteriormente jamás se ha contemplado una ley que otorgue incentivos concretos, claros y que vayan directo a la vena productiva.<sup>6 7</sup>

El código de la producción indica que el estado promoverá la inversión productiva mediante el desarrollo de un sistema de incentivos, donde se prestará mayor atención a los programas de inversión selectiva que fomenten la puesta en marcha, amplíen o modernicen la oferta y demanda de mano de obra calificada, ampliación de plazas de trabajo de calidad, incremento de productividad del sector privado, entre otros.

Según el censo económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el Ecuador dependen directamente de la actividad metalmeccánica más de 21 mil personas, de manera permanente.

Muchos de los microempresarios que empiezan sus negocios en este sector, lo realizan en base a su experiencia. Es decir, muchos que han trabajado anteriormente en metalmeccánica deciden abrir sus propios negocios con un

---

<sup>6</sup> *Ministerio de la Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.mcpec.gob.ec/>

<sup>7</sup> *Servicio de Rentas Internas.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/>



giro similar y con la utilización de las mismas herramientas y máquinas adoptando los mismos procesos.

La capacidad y calidad productiva del sector ecuatoriano permiten el crecimiento en las exportaciones de productos de la metalmecánica. Los principales destinos de exportación en este sector son Colombia, Venezuela, Panamá y México.

Sin embargo la mayor parte de las empresas son familiares, y la industria es reconocida ya que ha sido uno de los sectores que más se ha desarrollado y generado conocimiento; pero no tiene posicionamiento internacional ya que no se cuenta con centros de desarrollo de tecnología acordes con las necesidades de la industria lo cual ha generado un atraso en la innovación y desarrollo, además sus activos intelectuales y su propiedad intelectual se están viendo seriamente afectados por la gestión que hacen de su conocimiento, y se considera una fuerte dependencia a materia prima importada, por lo que es necesario avivar este sector hacia el desarrollo para lo cual en los últimos años se ha fortalecido el Sistema Nacional de Compras Públicas además de ciertas políticas como los incentivos anteriormente mencionados, la sustitución de importaciones selectivas para el sector, mejores procesos de encadenamiento productivo, integración horizontal con otras industrias y una tendencia del mercado interno creciente.<sup>8 9</sup>

Dentro de la metalmecánica existe el subsector de fabricación de maquinarias y equipos el cual está integrado por empresas que pueden ser aquellas que abarcan el proceso completo de fabricación de las máquinas y aquellas que realizan ensamblaje de los equipos, así como el mantenimiento e instalación de las mismas.<sup>10</sup>

---

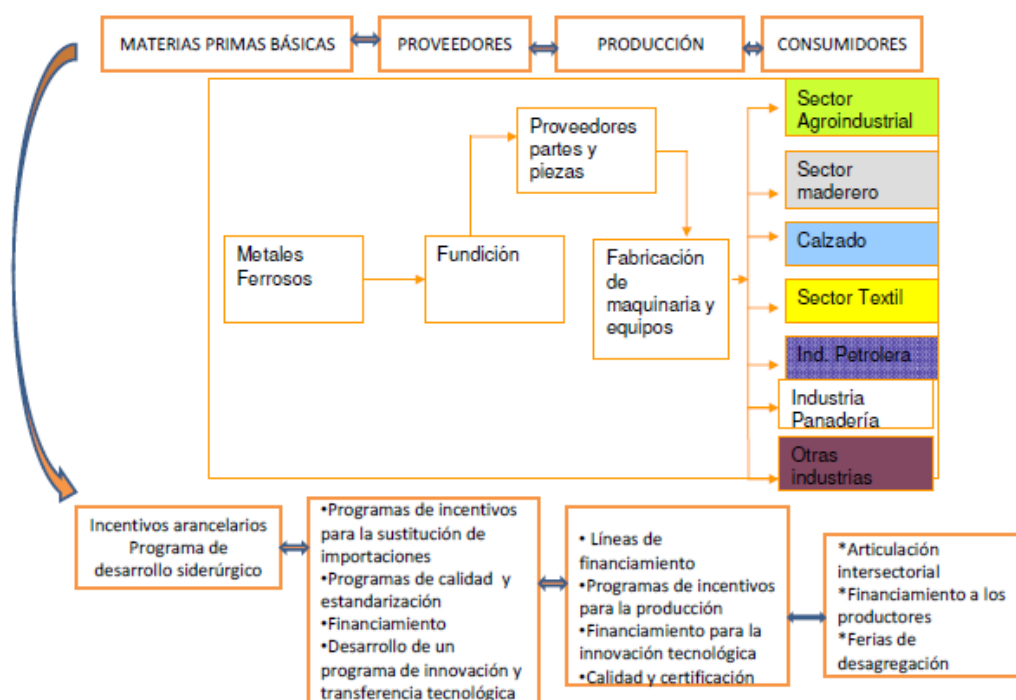
<sup>8</sup> Castellanos y Asociados. (2010). *Estudio Técnico para la identificación de una política comercial para el sector metalmeccánico del Ecuador*. Estudio Técnico, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

<sup>9</sup> Culqui Sinchiguano, V. A. (Junio de 2011). Escuela Politécnica del Ejército. Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de los productos industriales de la empresa "Industria Metálica Cotopaxi" para el año 2011*. Latacunga.

<sup>10</sup> *Ministerio de la Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.mcpec.gob.ec/>

En provincias como Pichincha, Guayas, Loja, Tungurahua, Imbabura y Azuay se registran empresas cuyo negocio se basa en la fabricación de maquinarias y equipos, destacándose aquellas que se dedican a fabricar maquinarias para la agroindustria, para el calzado, la industria textil, maderera, la industria petrolera, para la industria de la construcción y maquinarias y equipos para la panadería y pastelería.<sup>11</sup>

**GRÁFICO Nº 1 CADENA DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA**



Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y la Competitividad.  
Elaboración: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y la Competitividad.

Actualmente miles de pequeñas y medianas empresas están surgiendo dentro del mercado nacional en todo tipo de negocios, como ya se ha mencionado, esto también sucede en el sector de la metalmecánica en lo referente a la fabricación de maquinaria y equipo, este tipo de empresas son conocidas como las PYMES que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Es difícil determinar de forma

<sup>11</sup> Castellanos y Asociados. (2010). *Estudio Técnico para la identificación de una política comercial para el sector metalmeccánico del Ecuador*. Estudio Técnico, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

precisa las empresas que serán parte de las PYMES, ya que se pueden dar casos en los que factores como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y la cantidad de personal no son exactamente característicos de estas pequeñas y medianas empresas.<sup>12</sup>

La creación de estos tipos de empresas nace en torno a la globalización, cuyo proceso trajo como consecuencia el aumento de la competencia que a su vez ocasionó el cierre de gran cantidad de empresas que no pudieron competir en el mercado y los cambios al interior de las organizaciones que decidieron mantener su permanencia, con lo que se empezó la búsqueda de mayor eficiencia, disminución de costos y de nuevos mercados.

Las PYMES en Ecuador constituyen parte fundamental para la producción de bienes y servicios ya que cubre el 70% de la fuerza laboral siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, lo cual aumenta la generación de riqueza y empleo, por lo que ocupa un espacio importante en las relaciones comerciales del Ecuador, representando el 85% del total de sociedades inscritas.

En medida que este tipo de empresa crece, requiere de profesionales calificados para atender la gestión empresarial de la misma, con la finalidad de que se pueda mantener en su entorno económico y llegar a ser una empresa más grande y estable.

Regularmente este tipo de empresa tienen ciertas fallas en su administración lo cual conduce a desventajas tanto estratégicas como financiera en comparación con otras empresa. Algunas de estas fallas son:<sup>13</sup>

- Los propietarios de las PYMES coinciden en ser los administradores de las mismas lo cual genera una dirección egoísta y sin fines beneficiosos a nivel empresarial.

---

<sup>12</sup> Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/>

<sup>13</sup> Maqueda La Fuente, F. (1999). *Dirección estratégica y Planificación Financiera de la Pyme*. Madrid: Díaz de Santos.

- No se tiene términos establecidos en la gestión, es decir, no hay organigramas estructurados o una lista específica de los objetivos a realizarse.
- La inversión en activos fijos suele ser escasa.
- La lista de proveedores es reducida y determinada lo cual no permite manejar costos más pequeños en la comercialización o la producción.
- Se maneja un mercado objetivo local.
- No se tiene una red propia de distribución y comercialización.

Sin embargo la pequeña industria ecuatoriana posee un sin número de oportunidades que podrían ser aprovechadas, una de estas es que estas empresas constituyen factores claves para generar riqueza y empleo, lo cual permitiría que la economía se dinamice en regiones y provincias deprimidas. Además estas empresas son las que mayormente utilizan insumos y materias primas nacionales, generándose así la oportunidad de crearse nichos de exportación para bienes no tradicionales, ya que son flexibles para asociarse y enfrentar las diversas exigencias del mercado.<sup>14</sup>

De igual forma existen instituciones que buscan el crecimiento de las PYMES, un ejemplo de esto es Fideicomiso de Desarrollo Empresarial (FDE) constituido en mayo del año 2007 por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) con la finalidad de mejorar la productividad y la sustentabilidad de las PYMES así como brindar asesoría en inversiones, compartir ganancias y pérdidas y la búsqueda de nuevos mercados.<sup>15</sup>

Las PYMES cuyo giro del negocio está relacionado con el sector industrial comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía ecuatoriana en los años 50 y 60 debido al desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos.

---

<sup>14</sup> Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI. (2001). *Situación y desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*.

<sup>15</sup> Redacción Líderes. (2010). Las PYMES se apoyan en nuevo músculo financiero. *Revista Líderes* (645).

Dentro del sector de la metalmecánica también se desarrollan las PYMES, cuyos giros del negocio se enfrentaban a ciertos obstáculos característicos del sector como el escaso nivel tecnológico sobretodo en maquinaria especializada, la baja calidad de la producción causada por la ausencia de normas y altos costos, la falta de crédito y su difícil acceso y la mano de obra sin calificación, es decir el personal conoce del negocio por la experiencia. La internacionalización de este mercado era sumamente difícil y casi no existían políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

Pero desde hace algunos años el gobierno nacional ha venido impulsando proyectos productivos para las PYMES en el sector de la metalmecánica ya que éstas son factores clave para generar riqueza y empleo permitiendo que la economía se dinamice sobretodo en regiones y provincias deprimidas, un ejemplo de esto fue el viaje realizado por la misión empresarial ecuatoriana "PYMES 2010" hacia Perú para concretar negocios con pequeñas y medianas empresas de ese país, lo que a su vez permitió asegurar que sí es posible para las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas hacer negocios en mercados internacionales.<sup>16</sup>

El sector de la metalmecánica se encuentra en una etapa de desarrollo, sin embargo, la gran cantidad de pymes presentes en el sector pueden generar la creación de nuevas fuentes de trabajo para los ecuatorianos, lo cual permitiría el desarrollo de políticas enfocadas al mejoramiento y aumento de la producción con fines de exportación e incrementos del empleo, y en el caso de este sector se estaría generando la maximización de la capacidad productiva que tienen instaladas las PYME dedicadas a actividades manufactureras como es la metalmecánica.

Por lo general los talleres de metalmecánica son micro-pymes y en su mayoría no existe un conocimiento de administración o planificación ya que el manejo de este tipo de negocio se lo hace en base a la experiencia siendo fundamental la capacitación del personal que actúa en este sector lo cual puede ser

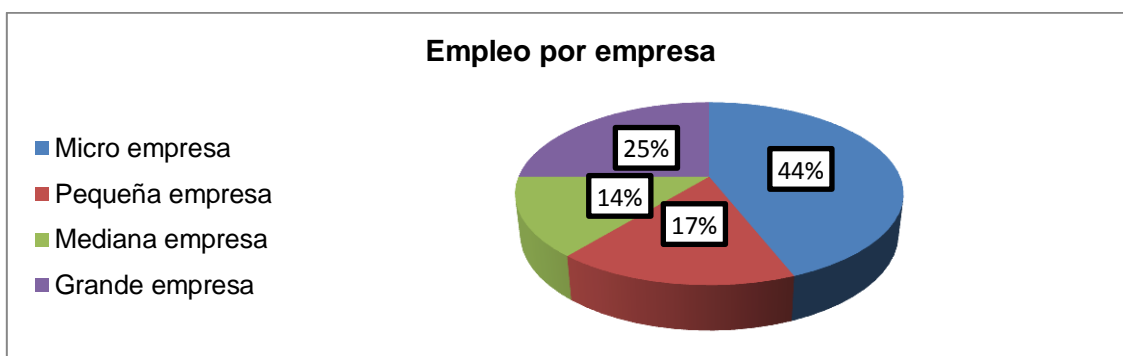
---

<sup>16</sup> *Diario HOY*. (Diciembre de 2010). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/>

beneficioso para ellos y su empresas en materia de tecnología, seguridad y el manejo básico del negocio.

En lo que se refiere al personal, según la encuesta de manufactura realizada en el año 2007 por el INEC, los trabajadores de las PYMES metalmecánicas poseen una gran participación ya que representan el 71% del total de trabajadores, mientras que los empleados y dueños de las empresas corresponden al 27% y 2% respectivamente.<sup>17</sup> Y según el Censo Nacional Económico del año 2010, las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector están aportando con el 75% de generación de empleo.

### GRÁFICO Nº 2 GENERACIÓN DE EMPLEO POR TIPO DE EMPRESA



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos / Censo Nacional Económico 2010  
Elaboración: Juana Armijos

La microempresa puede enmarcarse dentro de las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES) ya que su esencia es similar a las pequeñas empresas pero como su nombre lo indica se refiere a un nivel mucho más pequeño, es decir, es una unidad pequeña productiva, de comercio o de servicios donde existe una estrecha relación del capital y del trabajo por lo que la persona que aporta el capital es la misma que trabaja, teniendo como objetivo permanecer en el tiempo y maximizar sus ingresos. Al ser una unidad de producción pequeña tiene niveles bajos de venta al año y generalmente menos de 5 trabajadores.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Burgos Dávila, S. (Agosto de 2010). Boletín de Análisis Sectorial y de MIPYMES. *El Sector de la Metalmecánica del Ecuador: un primer análisis.*

<sup>18</sup> Luna, R. (Mayo de 2000). *La Microempresa: Manual del instructor.*

Las pequeñas y medianas empresas han sido afectadas por los cambios en la política económica y sus efectos derivados desde finales de la década de 1980. El caso de las microempresas es diferente, ya que en ese mismo periodo crecieron en términos de empleo por sus facilidades en lo que se refiere a la mano de obra ya que es una opción viable para ocupar mano de obra desempleada, que recibe un salario insuficiente o bien que no cuenta con la calificación necesaria para ser reclutada; contribuyendo a la disminución del desempleo y mejorando obtención de ingresos que permiten la subsistencia del dueño y su familia incluyendo la participación de la mujer en su propio negocio.<sup>19</sup>

La clasificación de las microempresas varía en diversas partes del mundo. En la Unión Europea, la definición de micro, pequeña y mediana empresa consideró, además del número de empleados, el volumen de negocios y los balances. En el caso de los países latinoamericanos, se observan diferencias en la clasificación del tamaño de empresas de acuerdo con diversas variables como el empleo, los activos y las ventas.

La actividad micro empresarial generalmente corresponde a niveles socioeconómicos bajos, lo que lleva a que los ingresos de estas empresas se conciertan en el principal o único ingreso familiar de los dueños. Es necesario especificar que la forma con que cada microempresario aprovecha las ventajas y oportunidades o al contrario supera las desventajas dependerá de cómo es la planificación que realiza, la dirección y el control sobre la misma, de forma independiente al tamaño de la empresa.

La microempresa en los países como Estados Unidos, España, Inglaterra, Italia, Japón, Alemania, Francia, constituye el 30% de su aparato productivo lo cual justifica su importancia económica y social. A nivel de América Latina las microempresas aportan hasta 20% del PIB nacional según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por lo que desempeñan una función importante en la economía de los países en desarrollo. También existen

---

<sup>19</sup> Pomar Fernández, S., Rendón Trejo, A., & Hernández Mar, R. (2005). La microempresa. Reconociendo su valor. *Producción Económica*.

efectos negativos en estas empresas ya que la mayoría de las microempresas operan de manera informal lo cual genera efectos en las empresas establecidas legalmente pues constituyen una competencia desleal y no pagan impuestos, inclusive surgen problemas propios de las microempresas como:<sup>20</sup>

a) *Finanzas*. En lo que se refiere al acceso al financiamiento.

b) *Tecnología*. La escasa actualización de equipo o maquinaria, es decir de la tecnología y su alto costo.

c) *Acceso a la información*. En un estudio sobre MIPYMES (Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas) realizado en América Latina por la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe), se encontró que la mayoría de los países carece de sistemas de suministro de información disponible.

d) *Comercialización*. Ciertos factores como la calidad del producto, el precio y la oportunidad de acceder a los mercados.

e) *Estructura regulatoria y competencia*. La carencia de una efectiva protección de marcas y patentes.

f) *Organización y cooperación*. Generalmente se da una nula o escasa cooperación entre empresas del mismo tamaño en América Latina.

Las primeras microempresas creadas dentro del territorio nacional ecuatoriana tuvieron un giro artesanal mayoritariamente formadas por los ex empleados de fábricas textiles, de cuero, madera, metales y por estudiantes de centros artesanales. Durante los años 80s se dio una crisis económica que se constituyó como el principal motivo para la creación de actividades artesanales familiares resaltando actividades como carpintería, mecánica, panadería, peluquería, confección, tiendas de abastos, bazar, papelerías, salones de comida. Al modernizarse el Estado en los años 90s, aumentó el porcentaje de desempleo lo cual causó el crecimiento del sector informal. En el año 2000 la subocupación alcanzó más del 50% y también creció la desocupación

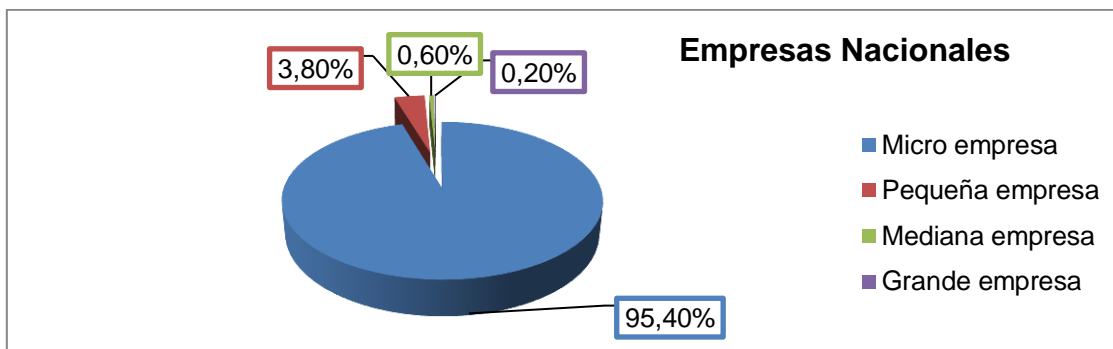
---

<sup>20</sup> Zevallos. (2003). CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*, 32 - 54.



ocasionando en parte la salida de aproximadamente dos millones de ecuatorianos al extranjero. Según el Censo Nacional Económico 2010 las microempresas cubren el 95.4% del total de empresas nacionales.

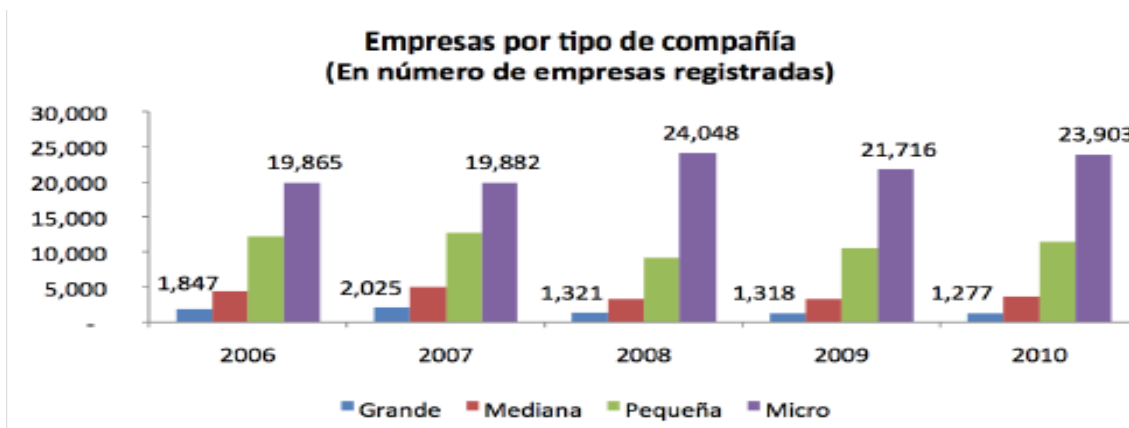
### GRÁFICO Nº 3 TIPOS DE EMPRESAS NACIONALES



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos / Censo Nacional Económico 2010  
Elaboración: Juana Armijos

Como se puede observar en el siguiente gráfico las microempresas tienen un mayor número de establecimientos instalados que se han podido desarrollar a través de los años.

### GRÁFICO Nº 4 EMPRESAS REGISTRADAS POR TIPO DE COMPAÑÍA



Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Corporación Centro de estudios y Análisis CEA

Las microempresas pueden abarcar cualquier giro de negocio, pero en sí se pueden clasificar en:<sup>21</sup>

*Microempresa de Subsistencia.*- Son aquellas que producen ingresos para su consumo inmediato, sin una planificación adecuada para un escenario futuro.

<sup>21</sup> Libro Blanco de la Microempresa. (1999). El Salvador.

*Microempresas de acumulación simple.*- Generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin excedentes suficientes para una inversión en el capital.

*Microempresas de acumulación ampliada.*- Son las empresas que tienen una productividad lo suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.

Una microempresa por el hecho de ser pequeña no significa que no pueda convertirse en una empresa de mayor tamaño, ya que el principal objetivo de cualquier empresa es el crecimiento de la misma a través del tiempo, generándose así la maximización de la riqueza, y esto se puede lograr mediante decisiones acertadas que permitan una labor investigativa integral, continua investigación, innovación de maquinaria y equipo y un análisis del mercado, lo cual se puede resumir en una adecuada planificación estratégica financiera, que se basa en la aplicación de políticas y estrategias que ayudan a reducir la gran cantidad de decisiones que se deben tomar, por solo aquellas que verdaderamente beneficien a la empresa.<sup>22</sup>

El actual entorno socio-económico en el que se desenvuelven las empresas convierte la planificación estratégica financiera en una actividad cada vez más necesaria e importante para poder alcanzar el éxito ya que hasta hace algunos años los cambios sucedían muy lentamente, por lo que los empresarios disponían del tiempo suficiente para analizar los factores relevantes y adoptar nuevas decisiones. Sin embargo en la actualidad es necesario tener en cuenta tanto la complejidad del entorno de desenvolvimiento de las empresas, así como también los nuevos acontecimientos que inciden las empresas. Así, cuanto más incierta y compleja sea la actividad económico-financiera futura de la empresa, más necesaria se hace la planificación financiera y las diversas estrategias para poder mantener a las empresas a flote.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Bierman, H. J. (1997). *Planeación financiera estratégica. Guía del Administrador para mejorar resultados expresados en utilidades* (Séptima Edición ed.). México: Editorial Continental S.A.

<sup>23</sup> Martínez Lobato, F. (1999). Un modelo de simulación para la planificación financiera. *Revista española de financiación y contabilidad*, XXVIII (99), 443 - 495.

Los requisitos para una planificación efectiva son la prevención ya que como su palabra lo indica se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o deterioro para la empresa. También la financiación óptima, es decir, balancear deuda, ingresos, costos, tasas, etc. Y finalmente se debe observar si el plan propuesto ha sido viable, caso contrario, se harán las modificaciones que sean necesarias. Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se corre el riesgo de ignorar asuntos de gran importancia dentro de la estrategia.<sup>24</sup>

Es necesario especificar que la planificación estratégica se ha definido como una herramienta de búsqueda de ventajas competitivas, formulación y puesta en marcha de diversas estrategias tanto a nivel administrativo como financiero, por lo que en muchos de los casos solo se nombra a un nivel estratégico. La planificación financiera complementa a la planificación estratégica y forma parte de ella ya consiste en la proyección en el tiempo de los documentos contables con el fin de disponer de una guía de actuación, o de una referencia<sup>25</sup>, lo cual causará efectos a un nivel estratégico y administrativo.

Pero la planificación estratégica financiera como tal no comenzó de la nada, sino que tuvo sus inicios en los primeros asentamientos urbanos al encontrarse un interés para mejorar la estructura de las diferentes ciudades lo cual se pudo apreciar durante la Revolución Industrial ya que se pudo implementar un sistema corrector y regulador para organizar las empresas y demás instituciones. En el año 1918 Rusia elaboró los primeros planes de desarrollo, basados en la ideología socialista la cual concibe al Estado como una gran empresa que puede crear una producción en base a un Plan Central y por ende no toma en cuenta las tendencias del mercado. (Planificación Imperativa normativa). Después de la Segunda Guerra Mundial, se dio una gravísima recesión económica, lo cual causó la necesidad de una reconstrucción y superación, permitiendo la mejoría del modelo de planificación que hasta ese

---

<sup>24</sup> Burbano Mena, A. P. (Mayo de 2009). Universidad Tecnológica Equinoccial. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA. *Planificación Estratégica Financiera para Radical Alternativa Avanzada*. Quito.

<sup>25</sup> Arce Salcedo, M. (2006 - 2007). Universidad Tecnológica Equinoccial. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas. *Modelo de Plan Financiero para el desarrollo de herramientas contables y financieras aplicables en una clínica dental*. Quito.

entonces se utilizaba, desplazando a las finanzas de la quiebra a la liquidez corporativa y la regulación de los mercados.<sup>26 27</sup>

En los años 80s se mantuvo un enfoque hacia la revisión de ciertos indicadores y factores que podrían tener efectos en las empresas, como la inflación, la desregularización de las instituciones financieras, el incremento en el empleo de los mercados globales, etc.

Durante los años noventa se dio un alto nivel de actividad en las diferentes corporaciones, lo cual llevó a las empresas hacia diversos programas de inversiones, modelos de negocio y tecnologías, pero debido al continuo cambio en la economía tanto a nivel mundial como en los diferentes países, cada empresa se ha visto en la necesidad de modificar sus estrategias, disminuir costos o mejorar sus productos en pro de la supervivencia.<sup>28</sup>

De esta manera países europeos y Estados Unidos orientaron varios de sus sectores estratégicos usando el enfoque de planificación democrática para la agricultura en el caso de EE.UU., o los planes de generación de energía en España, los cuales tuvieron resultados aceptables tanto a nivel administrativo como financiero.

La planificación ha sufrido un tipo de evolución muy diverso a través de los años, es así que se pueden nombrar algunos tipos de planificación como por ejemplo la planificación imperativa o normativa, planificación indicativa, planificación estratégica corporativa y planificación situacional.

La planificación imperativa o normativa es aquella impuesta por una autoridad central o por el gobierno de un país, que principalmente trata de una planificación económica exhaustiva ya que contempla y determina el comportamiento de todas las variables económicas existentes. A través de esta planificación se establecen las localizaciones, las cantidades a producir, los

---

<sup>26</sup> Martínez, L. M. (Julio de 2009). CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *La Planificación*.

<sup>27</sup> Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Editorial Reverté.

<sup>28</sup> Guerrero Chaparro, G. (2003). Los retos de la Gestión Financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la Globalización. *Revista INNOVAR Journal*, 33-45.

precios de venta, la naturaleza de aquello que se ha de producir, por lo que no se requiere la existencia de propiedad privada de los medios de producción.

Una planificación fundamentalmente económica es la planificación indicativa, ya que se basa principalmente en proyecciones sectoriales, además prescribe fórmulas de comportamiento de las variables lo cual le permite predecir el comportamiento futuro de los sectores por ejemplo: inversión en industrias estratégicas, desarrollo de infraestructura, exportaciones. Sin embargo no se considera la dinámica de la realidad social.

Esto se puede evidenciar en los modelos econométricos utilizados en Holanda y Noruega, ya que se utilizaron métodos y modelos matemáticos, así como también la probabilidad, la estadística, la programación lineal y la teoría de juegos, y otras áreas de las matemáticas, para poder analizar, interpretar y predecir las diversas variables y sistemas económicos tales como reacciones del mercado, precios, costos de producción, la tendencia de los negocios y la política económica.

La planificación estratégica corporativa básicamente desarrolla el pensamiento estratégico para poder interactuar con una realidad dinámica, es decir con la intervención de otros actores además del estado. Gracias a esta planificación se pueden prever diferentes posibilidades, mas no predecir el futuro. Generalmente es aplicada para grandes corporaciones, pero puede ser utilizada también por las empresas públicas, efectuándose con base en una metodología propia, adaptada a la forma de administración de los negocios en las empresas.

Durante los últimos cuarenta años en los países occidentales industrializados la planeación corporativa ha tenido que ver con muchos hechos determinantes de cambios.<sup>29</sup>

- 1960: Existió estabilidad, por lo que muchas compañías industriales, extendían sus presupuestos de uno a cinco años. La planeación estaba compuesta por estrategias de expansión y crecimiento. Sin embargo la

---

<sup>29</sup> Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). Pearson Prentice Hall.

mayoría de los planes se basaban en tendencias pasadas, suponiendo que el llamado entonces “boom económico” continuaría hasta el infinito.

- 1970: A mediados de la década de 1970, se desarrollaron técnicas de planeación que debatían las estrategias corporativas y empresariales. En estos años concluyó el período de crecimiento económico estable, generándose recortes y racionalización.
- 1980: Estados Unidos y Europa Occidental eligieron gobiernos con una clara visión del futuro e inmediatamente se empezó a apoyar a las empresas, lo cual llevó al cambio en las tendencias económicas, retornando la confianza muchas de las compañías que sobrevivieron a la recesión, ya que se empezó con la planificación para crecer y prosperar en un medio incierto.

Finalmente la planificación situacional es aquella que involucra las variables políticas a más de la planificación económica, lo cual le permite regular las relaciones entre el estado y el sector privado, creándose un valor público y un valor privado que a su vez son diferentes pero complementarios. Es considerada una herramienta para el cambio social ya que aborda la anticipación simulada por la práctica, asumiendo supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican. Este tipo de planificación se ha aplicado en Inglaterra, Brasil, Alemania, Argentina, entre otros países.

Es necesario tomar en cuenta que a más de las decisiones que se puedan tomar dentro de una empresa, también hay escenarios que se pueden dar a nivel de gobierno, por lo que los antecedentes históricos nombrados anteriormente tienen consecuencias en las empresas que se hallaron inmersas en esas situaciones.

Las decisiones gubernamentales y las instituciones influyen en la balanza de pagos entre las empresas y los países, lo cual conduce a variaciones en los tipos de cambios de las monedas, lo que a su vez afecta a las estrategias de las corporaciones. Así que se requiere que los ejecutivos y administradores de las corporaciones multinacionales tengan un conocimiento básico de finanzas

internacionales. Un claro ejemplo de la influencia de las economías de ciertos países es la balanza de pagos de Estados Unidos ya que si es positiva una parte del mundo tendría problemas de liquidez, mientras que si es negativa, existiría un consumo excesivo y por ende el valor del dólar se debilitaría.<sup>30</sup>

La Universidad de Texas en San Antonio Collage of Business con la finalidad de crear una guía para mejorar la salud fiscal de los latinos “Iniciativa de Salud Financiera (Fiscal Fitness Initiative)”, realizó un estudio en el año 2010 que reveló la existencia de una fuerte alfabetización financiera entre los empresarios hispanos que han decidido crear empresas dentro de Estados Unidos, siendo San Antonio la segunda ciudad que cuenta con el mayor número de empresas que son propiedad de hispanos. Una parte de los dueños de los negocios encuestados aceptaron tener conocimientos sobre planificación financiera pero no han sabido aplicar un adecuado plan financiero considerado la mejor herramienta para poder estructurar el manejo y la administración de los recursos económicos en una organización, mientras que otra parte aceptó que no utilizan servicios financieros. Los encuestados reconocen la importancia de la falta de una planificación financiera, sobre todo al no ser capaces de lograr las metas financieras a largo plazo, por lo que comprenden que el implementar estrategias financieras aumentarán su éxito.

En América Latina la planificación estratégica financiera nace como un modelo de desarrollo inspirado en los organismos de cooperación, la cual se fue adaptando de acuerdo a las tendencias dominantes que se desarrollaron en los diversos escenarios de las instituciones a nivel internacional, es decir, a medida que las empresas crecían iban cambiando sus modelos de planificación.

Aproximadamente entre los años 60 y 70 empezó la utilización de la planificación indicativa, bajo la cual se abordó la orientación del gasto público y a manejar incentivos para la inversión privada, para lo que se proyectó el comportamiento de sectores estratégicos de los países como la energía, la infraestructura vial, la educación y la agricultura.

---

<sup>30</sup> Bierman, H. J. (1997). *Planeación financiera estratégica. Guía del Administrador para mejorar resultados expresados en utilidades* (Séptima Edición ed.). Mexico: Editorial Continental S.A.

Los años 80 se caracterizaron por ser una época de crisis y ajuste, en la que se trataba con ambientes de alta incertidumbre, lo cual trajo consigo la planificación estratégica corporativa, con la cual miles de empresas buscaron anticiparse al futuro para poder adaptarse a la racionalidad del mercado. Inclusive la administración pública utilizó esta planificación ya que su principal preocupación era y aun es lograr equilibrios fiscales.

Durante los años 90 se dieron reformas liberales, utilizándose por completo la planificación estratégica en la administración pública cuyo enfoque se basaba en una gestión eficiente lo cual se llevó a cabo gracias a la utilización de esquemas de privatización de los servicios que antes prestaba el estado.

Ya en la actualidad se ha venido utilizando la planificación situacional/estratégica pública, donde se contemplan las diferentes combinaciones entre el estado y el mercado, permitiendo que la intervención del estado amplíe sus áreas, pero se concentra en ciertos aspectos de la actividad económica y social, lo cual ha permitido diversas alianzas público - privado para la producción de bienes.

Varios organismos financieros luego de todas las crisis ocurridas estos últimos años consideran que sería necesaria una cooperación internacional con visión al futuro, así como mecanismos vinculantes con políticas de los países y el presupuesto general. Esto con el fin de diseñar políticas de estado de manera eficaz y democrática, otorgándose una nueva dimensión a la planificación estratégica financiera.<sup>31</sup>

La mayoría de los gobiernos locales de los diferentes países reflejan autonomía, es decir, ejercen las competencias que se le han asignado, administrando sus recursos, estableciendo los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y participando en las rentas nacionales. Ahora bien si tomamos en cuenta el mencionado estatus de autonomía, y la necesaria articulación del componente financiero y estratégico, la tendencia de cada gobierno se refiere a la existencia de un plan financiero, un plan operativo de

---

<sup>31</sup> Martínez Pérez, Y. (2011). Observatorio de la Economía Latinoamericana. *La Planificación estratégica para impulsar el desarrollo socio-económico local* (156).



inversiones y el presupuesto general, complementado por un plan anual, todo esto visto como un gran sistema de gestión, cuyo objetivo es hacer compatibles la planeación del desarrollo local con el presupuesto de cada gobierno.<sup>32</sup>

Inclusive proyectos digitales como el aprovechamiento de los dispositivos móviles y las redes sociales para atraer tráfico y generar fidelidad en América Latina requieren de una planificación. Un estudio realizado por la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano evidencia que se requiere de una mayor planificación financiera ya que no existe una adecuada atención a fuentes de ingresos que en otras regiones del mundo están siendo muy exitosas como los métodos de donación. Lo cual podría generar recursos bien implementados, calidad en las redes y el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el caso de Ecuador, durante los años 70s caracterizados por la abundancia de los recursos financieros consecuencia de la gran exportación y producción de petróleo, lo llevó a adoptar un modelo de planificación industrializada con la finalidad de mejorar aquel sector. Pero a principios de la década de los 80s la grave crisis afectó a dicho modelo, por lo cual surgieron planes para el corto plazo generándose gran preocupación por aquello que fuera a ocurrir en el mediano y largo plazo, así que se implementó un nuevo modelo de planificación que ha podido mantener al país en cierta estabilidad los últimos años, como ejemplo se puede nombrar al plan de desarrollo implementado por el último gobierno que no solo abarca medidas estratégicas, económicas y administrativas sino que además cuenta con efectos en lo referente a un nivel financiero, representado por el Plan Nacional para el Buen Vivir, donde se tienen objetivos como:<sup>33 34</sup>

- La democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad.

---

<sup>32</sup> Pozo, T. R. (2012). Observatorio de la Economía Latinoamericana. *Reflexiones acerca de la Planificación Financiera dentro del proceso estratégico de planificación del desarrollo en los municipios cubanos (167)*.

<sup>33</sup> IX Consejo Regional de Planificación. (1995). Ecuador. Realidad y perspectiva de la Planificación. Marzo.

<sup>34</sup> SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013.

- El aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones.
- Inserción estratégica y soberana en el mundo e integración latinoamericana.
- Transformación de la educación superior.
- Inclusión, protección social solidaria y garantía de derechos en el marco del Estado Constitucional de Derechos y Justicia.
- Poder ciudadano y protagonismo social.

La participación económica del estado, lo ha llevado a convertirse en uno de los actores que ha tomado protagonismo en los últimos cinco años, y esto gracias al desarrollo de temas como la inversión en infraestructura, sustitución de importaciones por industrialización, planificación central, incremento de los servidores públicos, entre otros, lo cual ha permitido el desarrollo económico en Ecuador<sup>35</sup>.

Sin embargo el sector primario de la economía nacional no ha podido crecer y desarrollarse estos últimos años lo cual tendría consecuencias en otros sectores principalmente en el industrial que depende de la materia prima. Así, Ecuador pese a ser un país agrícola se convierte en importador de alimentos lo que provoca que el sector secundario de la economía (industria manufacturera) también decrezca ya que desde el año 2004 se mantiene estancado en un 9% del PIB que se vería causado entre otras razones, por la ausencia de una planificación a nivel general de las últimas décadas y el abandono de un patrón de desarrollo que señale los principales sectores de crecimiento.<sup>36</sup>

Ecuador cuenta con apoyo internacional para la planificación de los diferentes proyectos tanto a nivel estratégico como financiero, así como también económico, democrático, etc., una de estas organizaciones es la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), creada por John

---

<sup>35</sup> Investigación Ekos Negocios. (2012). Una década del Ranking Empresarial. *Ekos Negocios* (221), 30.

<sup>36</sup> Rodríguez, J. (2012). Agricultura: Un sector que debe crecer. *Ekos Negocios* (221), 48.

F. Kennedy en noviembre de 1961, la cual se ha convertido en la principal agencia de dirección de recursos para la cooperación internacional, brindando a Ecuador asistencia para afianzar la democracia y expandir la prosperidad, mientras se logra una mejor calidad de vida para miles de ecuatorianos.

Estados Unidos ha sido un socio del Ecuador apoyando sus estrategias y proyectos de desarrollo desde 1942. En los últimos 45 años la cooperación brindada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) se ha enfocado en temas como la educación, salud, medio ambiente, agricultura, microempresa, y otros, es decir todo lo referente a la planeación económica.

Pronaca es una de las mejores empresas ecuatorianas dentro de las cuales se mantiene una planificación estratégica financiera anual y que es constantemente vigilada lo que ha hecho que sea reconocida como una empresa de desarrollo enfocada hacia las necesidades de los consumidores en sus diversas categorías y relacionada con las tendencias mundiales en lo que se refiere al desarrollo de productos.

De igual forma ocurre con otras empresas ecuatorianas que gracias a una buena planificación han sido catalogadas como las más responsables durante el año 2011.

#### **CUADRO N° 1 EMPRESAS MÁS RESPONSABLES AÑO 2011**

1.	Corporación La Favorita
2.	Banco Pichincha
3.	Pronaca
4.	Nestlé
5.	Coca Cola
6.	Concel (Claro)
7.	Movistar Telefónica
8.	Cervecería Nacional
9.	Produbanco
10.	Banco de Guayaquil

*Fuente: Diario Hoy/ Advance Consultora  
Elaboración: Juana Armijos*

Es necesario tener en cuenta que una planificación estratégica financiera puede ser utilizada por todo tipo de empresa sin importar el giro del negocio, o el tamaño de la misma, incluso las organizaciones sin fines de lucro han utilizado este modelo para poder mejorar ya que se enfrentan a diferentes

obstáculos al tratar de financiar sus actividades, en este caso no cuentan con ingresos del todo seguros, así como la alta concentración de la riqueza en pocos individuos lo cual limita el número de donantes individuales y por ende las cantidades que se pueden recaudar, un ejemplo de esto fue la Fundación Arcoíris reconocida por su trabajo de conservación en el Parque Nacional Podocarpus, área protegida en el sur de Ecuador que encierra ecosistemas que van desde el bosque tropical montañoso al bosque amazónico, cuyo plan estratégico inicial tenía serias limitaciones tanto en la distribución de fondos entre proyectos así como también el conjunto de decisiones para saber qué proyectos eran de alta prioridad. Luego de la aplicación de un Plan Estratégico Financiero, la Fundación Arcoíris pudo evaluar el avance de sus actividades en curso, así como también el poder redirigir los proyectos que se iban a realizar maximizando los fondos recaudados y obteniendo los objetivos planteados inicialmente.<sup>37</sup>

Ahora bien, toda empresa debe tener en cuenta que existen normas que se deben tomar en cuenta al realizar planificación de la información financiera. Las normas más importantes son las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF o IFRS por sus siglas en inglés (International Financial Reporting Standard) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) o IAS por sus siglas en inglés (International Accounting Standard).

Las normas contables dictadas entre 1973 y 2001, reciben el nombre de "Normas Internacionales de Contabilidad" (NIC) y fueron dictadas por el (IASC) International Accounting Standards Committee, precedente del actual IASB. Desde abril de 2001, año de constitución del IASB, este organismo adoptó todas las NIC y continuó su desarrollo, denominando a las nuevas normas "Normas Internacionales de Información Financiera" (NIIF).

Las Normas Internacionales de Información Financiera han sido creadas para poder interpretar la información financiera con un criterio internacional y así establecer una comparación entre los estados financieros.

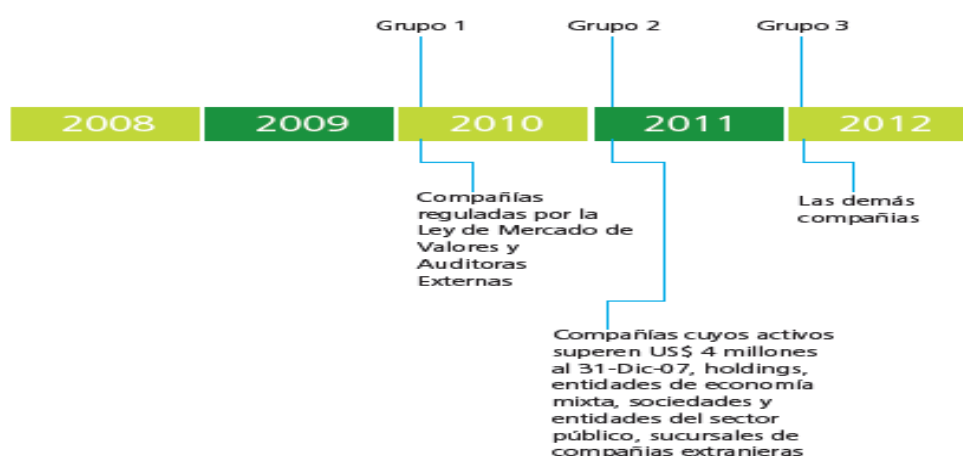
---

<sup>37</sup> MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (2002). *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*. Virginia, USA: The Nature Conservancy.

Fueron creadas por el IASC (Internacional Accounting Standards Committee) para desarrollar estándares contables de calidad, comprensibles y obligatorios que rijan a los estados financieros para poder tomar decisiones en función de estos.

En Ecuador, la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 estableció un cronograma para la adopción de NIIF por parte de las compañías que están bajo su control.

### GRÁFICO Nº 5 CRONOGRAMA ADOPCIÓN DE LAS NIIF



Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Deloitte

### CUADRO Nº 2 CRONOGRAMA DE FECHAS IMPLEMENTACIÓN NIIF

Ecuador	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Año de adopción	2010	2011	2012
Fecha de transición balance inicial	Enero 2009	Enero 2010	Enero 2011
Fechas críticas: Inicio de plan de implementación	Marzo 2009	Marzo 2010	Marzo 2011
Aprobación del balance inicial	Septiembre 2009	Septiembre 2010	Septiembre 2011
Registro de ajustes e inicio de operativa contable en base a NIIF a NIIF	Enero 2010	Enero 2011	Enero 2012

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Deloitte

La transición a las NIIF es más que un cambio de políticas de contabilidad, ya que la adopción de las mismas impactan a todos los aspectos de las compañías, incluyendo sistemas de reporte financiero, control interno, impuestos, tesorería, manejo del efectivo, asuntos legales, entre otros. La conversión a las NIIF requiere una transformación que involucra empleados, procesos y sistemas. Una conversión planeada y administrada apropiadamente puede representar mejoras sustanciales en el desempeño de la función financiera así como mejores controles y reducción en los costos.<sup>38</sup>

Las Normas Internacionales de Información Financiera existentes son:

- ✓ NIIF 1. Adopción por primera vez de las NIIF.
- ✓ NIIF 2. Pagos basados en acciones.
- ✓ NIIF 3. Combinaciones de negocios.
- ✓ NIIF 4. Contratos de seguro.
- ✓ NIIF 5. Activos no corrientes mantenidos para la venta y explotaciones en interrupción definitiva.
- ✓ NIIF 6. Exploración y evaluación de recursos minerales.
- ✓ NIIF 7. Instrumentos financieros.
- ✓ NIIF 8. Segmentos operativos.
- ✓ NIIF 9. Para PYMES.

Las Normas Internacionales de Contabilidad son:

- ✓ NIC 1. Presentación de los estados financieros.
- ✓ NIC 2. Inventarios o existencias.
- ✓ NIC 7. Estado de flujos de efectivo.
- ✓ NIC 8. Políticas contables, cambios en estimaciones contables y errores.

---

<sup>38</sup> Deloitte. (2010). Normas Internacionales de Información Financiera. El inicio de una nueva era.

- ✓ NIC 10. Hechos posteriores a la fechas del balance.
- ✓ NIC 11. Contratos de construcción.
- ✓ NIC 12. Impuesto sobre las ganancias.
- ✓ NIC 16. Propiedad planta y equipo.
- ✓ NIC 17. Arrendamientos.
- ✓ NIC 18. Ingresos.
- ✓ NIC 19. Retribuciones a los empleados.
- ✓ NIC 20. Contabilización de las subvenciones del gobierno e información a revelar sobre las ayudas gubernamentales.
- ✓ NIC 21. Efecto de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera.
- ✓ NIC 23. Costos por intereses.
- ✓ NIC 24. Información a revelar sobre partes vinculadas.
- ✓ NIC 26. Contabilización de información financiera sobre planes de prestaciones por retiro.
- ✓ NIC 27. Estados financieros consolidados y contabilización de inversiones en subsidiarias.
- ✓ NIC 28. Contabilización de inversiones en empresas asociadas.
- ✓ NIC 29. Información Financiera en economías hiperinflacionarias.
- ✓ NIC 31. Información Financiera de los intereses en negocios conjuntos.
- ✓ NIC 32. Instrumento Financieros: Información a revelar.
- ✓ NIC 33. Beneficios por acción.
- ✓ NIC 34. Información financiera de fecha intermedia.
- ✓ NIC 36. Deterioro del valor de los activos.

- ✓ NIC 37. Provisiones, activos y pasivo contingentes.
- ✓ NIC 38. Activos intangibles.
- ✓ NIC 39. Instrumentos financieros: reconocimiento y valoración
- ✓ NIC 40. Propiedades de Inversión.
- ✓ NIC 41. Agricultura.



## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que permite enfrentar a la incertidumbre generada por elementos incontrolables o imprevisibles en el ambiente de desarrollo de cualquier empresa ordenando sus objetivos y sus acciones en el tiempo mediante la intervención de todos los niveles estratégicos de la empresa, con el objetivo de producir cambios en la organización y en la cultura interna.<sup>39 40</sup>

Según los autores KAST y ROSENZWEIG en su libro *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*: “Planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo. La planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas”.<sup>41</sup>

Existen ciertos factores que influyen decisivamente en la planificación estratégica:<sup>42</sup>

1. Las características socioeconómicas y los objetivos fundamentales de la organización.
2. Los valores y la filosofía de gestión.
3. Las fortalezas y debilidades de la organización desde la perspectiva de su entorno externo e interno.

Mediante la planificación estratégica se analiza la situación actual de la organización así como también su entorno, con la finalidad de decidir la

---

<sup>39</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

<sup>40</sup> Rodríguez, J. (2000). *Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson Learning.

<sup>41</sup> KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. (1987) *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. - México: Mc Graw-Hill

<sup>42</sup> Ferguson, S. (2000). Strategic planning for national libraries in developing countries: an optimist s view. *IFLA Journal*, 339 - 344.

dirección que debe tomar para alcanzar o mantener sus objetivos empresariales. Para elaborar una planificación estratégica se pueden seguir diversos tipos de metodologías pero el reto de los planificadores, consiste en identificar los verdaderos desafíos que enfrentan los empresarios y esto no solo con una herramienta teórica, sino también mediante el diálogo continuo y la síntesis.<sup>43</sup>

Para generar una buena planificación estratégica es necesario contar con la capacidad de un integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de un futuro previamente visualizado por lo que se puede decir que la planificación estratégica es un proceso y un instrumento. Es un proceso porque involucra a toda la empresa como tal en la búsqueda de estrategias para definir un rumbo determinado y también es un instrumento porque está constituido en el marco que debe orientar la toma de decisiones y acciones para lograr los cambios necesarios.<sup>44</sup>

Está caracterizada por su proyección a largo plazo por lo que su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante. Cuantos más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación. Además tiene la capacidad de mejorar las relaciones entre las empresas y el entorno en el que se desarrollan e incluye a toda la organización y sus recursos, aprovechando toda su capacidad y potencialidad.

La planeación estratégica exige ciertas etapas las cuales son:

1. Análisis ambiental (análisis externo) y organizacional (análisis interno).
2. Formulación de misión visión- valores, etc. enmarcados en un plan estratégico corporativo.
3. Formulación de estrategias.

---

<sup>43</sup> Noboa, F. (2006). Los defectos de la planificación estratégica. *Ekos: Economía y Negocios* (145).

<sup>44</sup> Martínez Pérez, Y. (2011). Observatorio de la Economía Latinoamericana. *La Planificación estratégica para impulsar el desarrollo socio-económico local* (156).

### 2.2.1.1 Análisis ambiental y organizacional

#### Análisis ambiental o análisis externo

Su objetivo es determinar las oportunidades existentes y sus amenazas a través de la revisión de las necesidades y sus recursos, por lo que se debe tomar en cuenta un análisis del macro ambiente y un análisis del micro ambiente

#### Análisis del macro ambiente

- **Factores políticos**

Es la agrupación de leyes o decisiones gubernamentales que pueden llegar a limitar las actividades de las empresas como las de los individuos en la sociedad, así como también regulan la protección que el estado brinda para cada sector es decir la forma de gobierno existente, ideologías políticas, política externa, etc.

- **Factores sociales**

Las preferencias, los valores sociales y actitudes de personas como clientes y empleados que puedan afectar a las estrategias empresariales porque factores como la calidad de vida deseada, los patrones de comodidad, los intereses, etc., influyen directamente en los productos o servicios. También incluye los factores culturales que pudieran incidir en la empresa como las costumbres, intereses, tipo de vida, etc.<sup>45</sup>

- **Factores económicos**

La economía de un país es importante para saber si tendrá éxito o fracaso las estrategias propuestas para una empresa, al igual que facilitar o crear una mayor dificultad en el alcance de los objetivos. Estos factores pueden ser: el Producto Interno Bruto (PIB), su crecimiento, precio del petróleo, análisis del sector, inflación, tipo de interés, etc.

---

<sup>45</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

- **Factores legales**

La legislación afecta a las actividades y operaciones de cualquier empresa, por ejemplo las regulaciones de salarios, control de precios, higiene y seguridad laboral, etc., que podría llegar a ser un impedimento para las estrategias planteadas en beneficio de la empresa.

- **Factores ecológicos o ambientales**

Constituyen todo lo relacionado a los aspectos del ambiente físico y natural, es decir al medio ambiente relacionados con la empresa o con la actividad que esta realiza.

- **Factores demográficos**

La demografía constituye el estudio estadístico de la población humana y su distribución, siendo esto muy importante porque son las personas quienes conforman el mercado. Además, es necesario el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta la empresa.

Se debe tomar en cuenta la densidad de la población, distribución geográfica, distribución por edad, sexo, raza, etc.

- **Factores tecnológicos**

Se refiere a los cambios tecnológicos que afectan a la producción así como los nuevos productos o servicios que podrían sustituir al producto y servicios existentes.

### **Análisis del micro ambiente**

- **Competidores**

Son aquellos competidores que generan los mismos productos o servicios en un mismo mercado. Se analiza la presencia de los competidores en el mercado, sus productos, el tipo de competencia, las estrategias que utilizan, etc.

- **Proveedores**

Es decir, las empresas o personas que suministran los recursos. Se toma en cuenta la relación que tiene la empresa con los proveedores. Existen proveedores de capital y dinero (mercado de capitales), de materia prima, de equipos, de tecnología, de servicios, etc.

- **Clientes**

También llamados consumidores o usuarios de los productos o servicios, conforman el rubro más importante en cualquier empresa, por lo que se debe tomar en cuenta sus necesidades, la segmentación geográfica del mercado, los factores de decisión, etc.

- **Agencias Reguladoras**

Son las entidades gubernamentales, sindicatos, organizaciones, opinión pública, etc., que puedan tener influencia en el control o vigilancia de las actividades de la empresa.

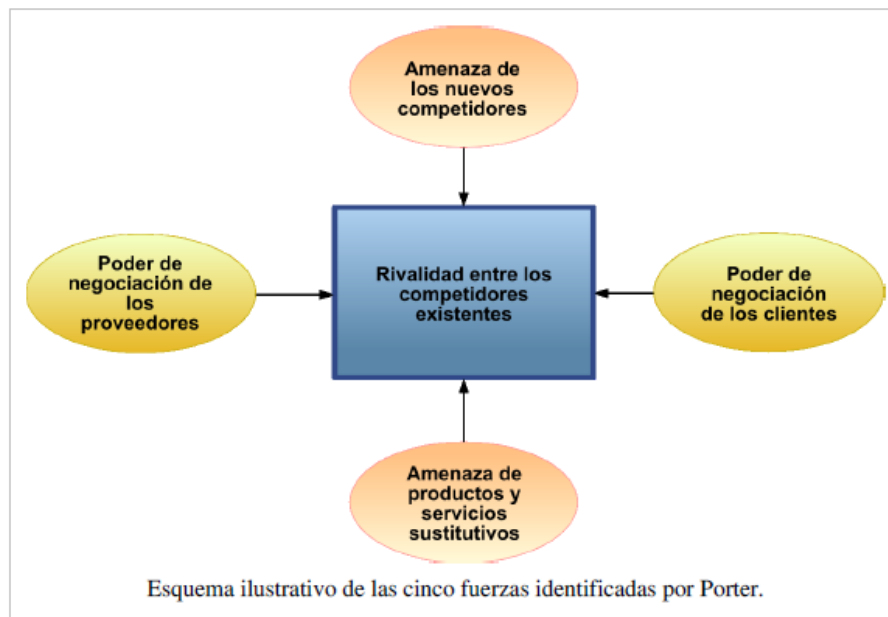
### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Es un enfoque muy popular para la planificación estratégica corporativa desarrollado por Michael Porter en 1980 en su libro "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" el cual ha sido utilizado para realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.

## GRÁFICO N° 6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Internet cinco fuerzas de Porter  
Elaboración: Juana Armijos

### **Fuerza 1. Poder de negociación de los clientes.**

Consiste en la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, usualmente los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación frente a los vendedores. También es necesario tener en cuenta que al ser un mercado de competencia directa, las empresas de este sector venden un producto igual o casi igual por lo que buscan a los mismos clientes.

### **Fuerza 2. Poder de negociación de los proveedores.**

Se refiere a las amenazas impuestas al sector o la industria a causa de los materiales o insumos que pueden relacionarse con los costos o el impacto a la empresa, por lo que es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Facilidades con los proveedores.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

### **Fuerza 3. Amenaza de nuevos entrantes.**

Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.

Es necesario conocer si nuevos competidores pueden pasar ciertas barreras para entrar en un mercado. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- Economías de escala.

Las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto ejemplo de esto sería la producción de motores automotrices

- Diferenciación del producto.

En este caso la empresa establecida tiene una marca reconocida y por ende la lealtad de sus consumidores, por lo que los nuevos competidores necesitan realizar grandes inversiones iniciales.

- Requerimientos de capital

Trata sobre la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir.

- Desventajas de costos independientes de la escala.

Éstas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en: *know-how*, curva de aprendizaje, patentes, acceso favorable a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales, etc.

- Acceso a los canales de distribución.

Ejemplo de esta barrera es la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado, es decir la facilidad con la que la empresa puede distribuirse al cliente.

- Política gubernamental

Derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar o mejorar la oferta de un producto.

#### **Fuerza 4. Amenaza de productos sustitutivos.**

Existen mercados donde hay muchos productos iguales o similares, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ❖ Propensión del comprador a sustituir.
- ❖ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ❖ Coste o facilidad de cambio del comprador.
- ❖ Nivel percibido de diferenciación de producto.
- ❖ Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores podría considerarse el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, con lo cual se puede definir como se encuentra la situación del sector donde se desenvuelve la empresa.

- ❖ Poder de los compradores.
- ❖ Poder de los proveedores.
- ❖ Amenaza de nuevos competidores.
- ❖ Amenaza de productos sustitutos.
- ❖ Crecimiento industrial.
- ❖ Sobrecapacidad industrial.
- ❖ Diversidad de competidores.



- ❖ Valor de la marca.

### **Análisis organizacional o análisis interno** <sup>46</sup>

Básicamente se examinan las condiciones internas de la empresa, estableciéndose las fortalezas y debilidades mediante el diagnóstico de todos los recursos que se emplean para poder mejorar y potencializarlas, por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de la capacidad organizativa
- Análisis de la capacidad del talento humano
- Análisis de la capacidad de infraestructura
- Análisis de la capacidad tecnológica
- Análisis de los productos
- Análisis de los recursos materiales
- Análisis económico financiero.

### ***Análisis de la capacidad organizativa***

Consiste en analizar la forma en la que la empresa se ha organizado, por lo que se debe realizar un resumen de los siguientes aspectos:

- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Organización.
- ✓ Estrategias.
- ✓ Tipo de liderazgo.

### ***Análisis de la capacidad del talento humano***

El talento humano es un recurso fundamental en cualquier empresa ya que está conformado por un grupo de personas aptas para el desempeño de una ocupación y varios factores como conocimientos, experiencias, motivación,

---

<sup>46</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### ***Análisis de la capacidad de infraestructura***

Infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que la empresa pueda responder a los compromisos con los clientes o que pueda funcionar bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. Dentro de la infraestructura se debe observar las oficinas, los puntos de venta y el sistema de distribución utilizados, tomando en cuenta que son diferentes para cada tipo de empresa.

### ***Análisis de la capacidad tecnológica***

La capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción, así como todo recurso necesario para el mismo.

### ***Análisis de los productos***

Constituye una revisión de los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado, incluyendo el tipo de producto el ciclo de vida del mismo, los precios, la promoción con los que se los comercializa, etc.

### ***Análisis de los recursos materiales***

Los recursos materiales son los bienes tangibles que una empresa puede utilizar para el logro de sus objetivos, y estos generalmente son: maquinarias, herramientas, inmuebles, elementos de oficina, insumos, materiales, etc.

### ***Análisis económico financiero***

Corresponde al análisis de las cuentas que conforman los estados financieros como activos, pasivos y patrimonio en el estado de situación financiera y las cuentas de ingresos y gastos en el estado de resultados, además se debe tomar en cuenta los componentes del costo de producción en empresas industriales.

También se puede utilizar indicadores financieros para conocer el estado de la empresa, analizando cada rubro y su resultado.

## **Matrices**

### ✓ **Matriz de Perfil de Fortalezas y Debilidades**

Consiste en enumerar las fortalezas y debilidades de la empresa, especificando las causas y los efectos de cada una. Es considerada una herramienta de suma utilidad para conocer de mejor manera el ambiente interno de una empresa

### ✓ **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Consiste en un análisis sobre aquellos factores ajenos a la empresa que de una u otra manera pueden tener consecuencias en ella.

La matriz EFE se desarrolla de la siguiente manera:

1. Elaborar una lista de los factores externos, primero una lista de oportunidades y otra lista de amenazas.
2. Asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar la eficacia con la que responden las estrategias actuales de la empresa, siendo 4 una respuesta EXCELENTE, 3 a una respuesta BUENA, 2 la empresa responde de forma MODERADA y 1 es la respuesta DEFICIENTE.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación, para determinar su valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado más alto para una empresa es 4.0 y el más bajo es 1.0.

4.0 Indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes.

1.0 significa que las estrategias actuales de la empresa no permiten que se aprovechen las oportunidades ni que se eviten las amenazas.

#### ✓ **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa. Para su elaboración se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elaborara una lista de los factores internos, una lista de fortalezas y una lista de debilidades.
2. Asignar a cada factor interno un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (calificación de 2), una fortaleza menor (calificación de 3), una fortaleza mayor (calificación de 4). Las fortaleza solo tendrán calificaciones de 3 y 4, y las debilidades entre 1 y 2.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar su valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

#### ✓ **Matriz FODA**

Cuando se pretende formular un plan es indispensable entender las fortalezas y debilidades internas, además de contar con un análisis del mercado externo que muestre las amenazas y oportunidades. Así que el análisis FODA es el estudio de una empresa tanto a nivel interno como externo, basado en los análisis anteriormente realizados, su finalidad es identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) que conforman el entorno.

*FORTALEZAS.*- Las fortalezas se definen como la parte positiva de las empresas de carácter interno, es decir, aquellas características que de manera

directa se convierten en una ventaja ante la competencia. Son las capacidades o habilidades especiales con que cuenta la empresa y la manera de llevar a cabo sus procesos para obtener resultados satisfactorios que cumplan con los objetivos planteados por la organización.

*OPORTUNIDADES.*- Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde no se tiene un control directo de las variables, son los factores positivos, favorables o explotables en el entorno de la empresa. Al igual que las fortalezas, permiten crear ventajas competitivas.

*DEBILIDADES.*- Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es que afectan en forma negativa y directa el desempeño de las empresas. Pueden ser disminuidas mediante acciones correctivas, es decir atacando con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas. Las debilidades son factores que llevan a la empresa a una posición débil frente a la competencia, es decir, a los recursos que carecen, las habilidades que no se poseen, las actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros factores. Las debilidades generan desventajas competitivas en el mercado y son áreas que una vez detectadas pueden ser manipuladas en beneficios de la empresa.

*AMENAZAS.*- Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno externo de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente a las diferentes instituciones por lo que se debe tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan las actividades de las empresas.

Al identificar lo anteriormente explicado se deberá tomar acciones para minimizar las debilidades, contrarrestar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

### CUADRO Nº 3 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	Usar las fortalezas para contra restar el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Roberto Dvoskin; Fundamentos de Marketing. Teoría y experiencia.  
Elaboración: Juana Armijos

#### ✓ **Matriz FODA cruzada**

La matriz FODA cruzada se elabora luego de analizar las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio.

Posteriormente a la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y fortalezas, se inicia el análisis estratégico, que es la determinación de acciones estratégicas que permitirán se pueda lograr un objetivo en pro del crecimiento y mejora de la empresa en cuestión.

A partir de la creación de una matriz FODA cruzada se tomaran las estrategias más adecuadas.

### CUADRO Nº 4 MATRIZ FODA CRUZADA

MATRIZ FODA CRUZADA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>

Fuente: Roberto Dvoskin; Fundamentos de Marketing. Teoría y experiencia.  
Elaboración: Juana Armijos

#### **Estrategias FO**

Estas estrategias procuran usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

## Estrategias DO

Se pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

## Estrategias FA

Se aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

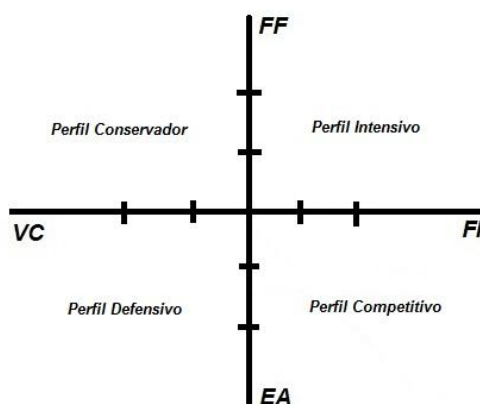
## Estrategias DA

Son estrategias que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

### ✓ Matriz PEYEA

La Matriz Posicionamiento Estratégico Y Evaluación de la Acción (PEYEA) es un instrumento muy útil en la formulación de estrategias ya que su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia: agresiva o intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa.

### GRÁFICO Nº 7 CUADRANTES DE LA MATRIZ PEYEA



Fuente: Internet  
Elaboración: Juana Armijos

Los pasos para preparar la Matriz PEYEA son:

1. Primero se debe seleccionar las variables que incluyan la Fuerza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI).

Algunos ejemplos de los factores son:

*Fuerza Financiera*

- Rendimiento sobre la inversión.
- Apalancamiento.
- Liquidez.
- Capital de trabajo.
- Flujos de efectivo, etc.

*Ventaja Competitiva*

- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Ciclo de vida del producto.
- Control sobre los proveedores, etc.

*Estabilidad del Ambiente*

- Cambios tecnológicos.
- Demanda.
- Precios.
- Presión competitiva, etc.

*Fuerza de la Industria*

- Potencial de crecimiento.
- Potencial de utilidades.
- Aprovechamiento de los recursos, etc.

2. A cada variable de Fuerza Financiera y de Fuerza de la Industria se le adjunta un valor numérico, siendo +1 el peor y +6 el mejor. Mientras que

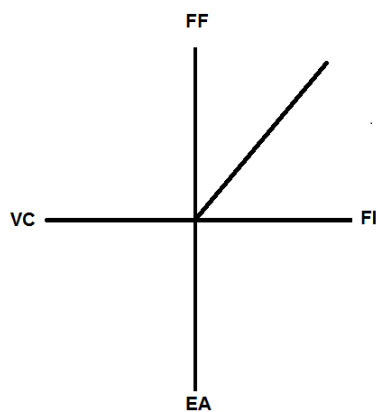


para las variables de Ventaja Competitiva y de Estabilidad del Ambiente se considera -1 el mejor y -6 el peor.

3. Luego se suma la calificación promedio de las variables de cada grupo, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se suman las dimensiones de las Ventajas Competitiva y de Fuerza Industrial para obtener el eje X y se suma las dimensiones de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente para obtener las dimensiones del eje Y.

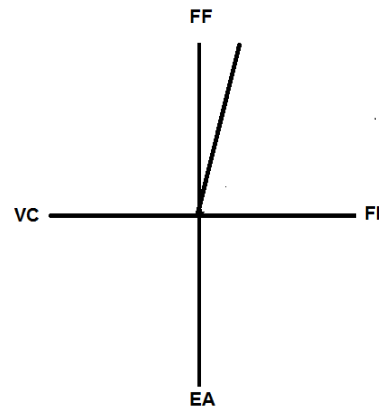
El punto de intersección constituye el cuadrante al que se deberá acoger la empresa.

### Perfiles de Estrategias

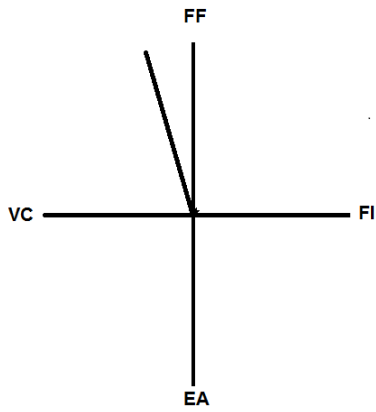


Empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas en una industria estable y creciente

### Perfiles Agresivos

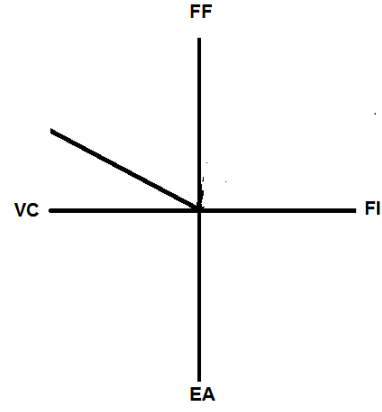


Empresa cuya fuerza financiera es un factor dominante en la industria

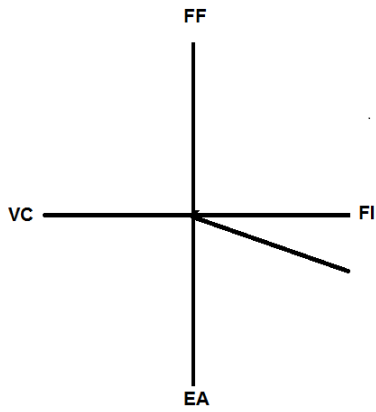


Empresa que ha obtenido fortaleza financiera en una industria que no está creciendo, la empresa no tiene ventajas competitivas importantes

**Perfiles Conservadores**

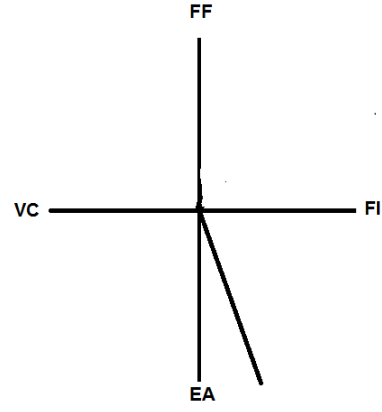


Empresa que adolece de desventajas competitivas importantes en una industria tecnológicamente estable pero con ventas descendentes

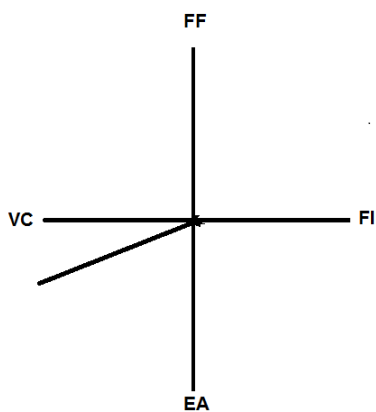


Empresa con ventajas competitivas importantes en una industria de alto crecimiento

**Perfiles Competitivos**

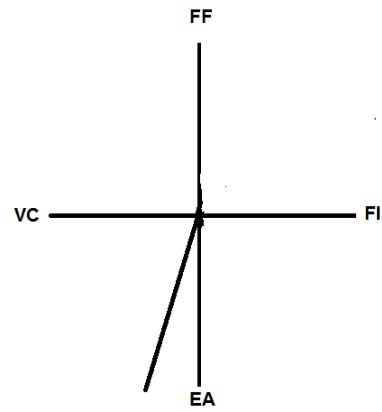


Empresa que compete bastante bien en una industria inestable



Empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con crecimiento negativo

**Perfiles Defensivos**



Empresa con problemas financieros en una industria inestable

### 2.2.1.2 Plan estratégico corporativo

Un plan estratégico corporativo es la planificación estratégica en sí, creado para ayudar a la toma de decisiones. También se lo conoce como cultura corporativa<sup>47</sup> que dentro de la empresa permitirá que cada miembro que la integra pueda adaptarse a las funciones que ejerce.

Es una herramienta que permite conocer la historia y el presente de cualquier negocio mejorando la manera de relacionarse con el entorno para lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a todo proyecto planeado. Está constituido por la misión, la visión, valores, objetivos y estrategias.<sup>48</sup>

#### **Misión**

Es la razón de ser de una empresa, declarada como un propósito duradero, es decir, no habla el cómo se va a realizar un propósito pero sí trata el motivo para hacerlo.

Su importancia radica en que es una forma fácil de comunicación con otras personas que buscan conocer lo que hace la empresa, y además permite que se aclare y se enfoque el trabajo que se está realizando. Si existe la posibilidad de un cambio en los componentes de la misión entonces la declaración de la misión también necesita cambiar, por lo que es importante revisar la declaración de la misión de forma periódica, pero recordando que el enfoque principal de la empresa no puede cambiar.

El adecuado planteamiento de la misión de una empresa permite lo siguiente:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, para se pueda establecer el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

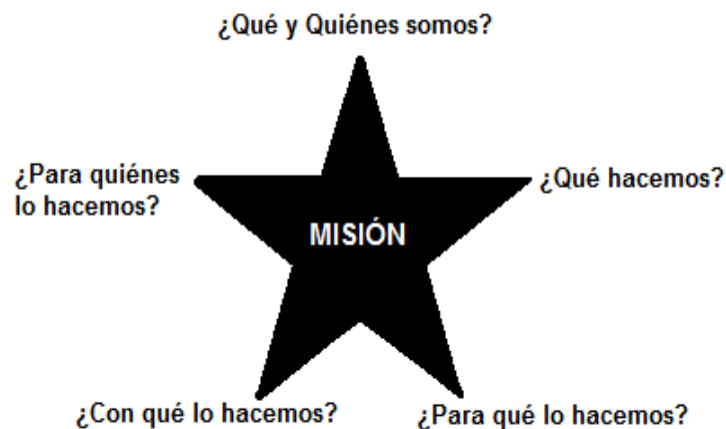
---

<sup>47</sup> Cámara de Comercio de Quito. (s.f.). Gerencia Siglo XXI. *Revista Criterios*.

<sup>48</sup> Dinámica Consultores. (2000). Planificación estratégica Segunda Parte. (A. Moreno, & J. Crow Córdova, Edits.) *Dinámica Letter*, 1 (12).

- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- También indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

Para la creación de la misión se deben responder las siguientes preguntas:



## Visión

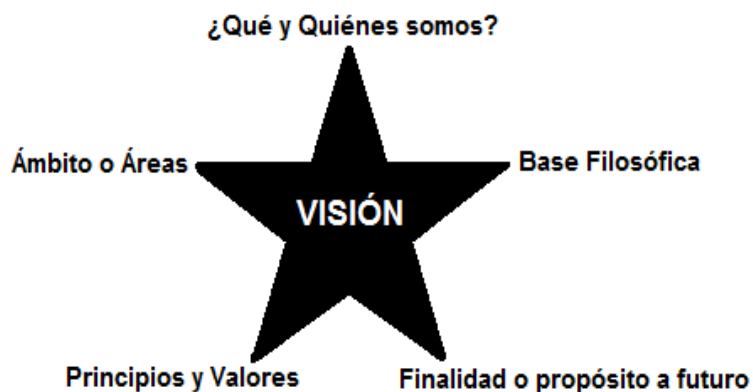
Básicamente es el escenario que quiere ocupar la empresa en un futuro señalando el rumbo que se debe tomar. Se focaliza en lo que la empresa quiere convertirse y no en lo que es en la actualidad, siendo consecuencia de los valores y convicciones de los directores de las empresas, por lo que en este caso debe ser formulada por los líderes de la empresa y estructurada bajo una dimensión de tiempo.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa. La visión está planteada para motivar a quienes tienen algún tipo de interés que tendrá consecuencias futuras en la empresa.

### *Características de la visión*

- Positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Alineada y coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Clara y comprensible para todos.
- No es fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Retadora.
- Ambiciosa, pero factible.
- Realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Generalmente una visión debe responder a las siguientes preguntas:



## Valores

Corresponden al conjunto de principios, reglas, etc., no negociables que regulan la gestión de una empresa permitiendo que se determinen las estrategias y los principios operacionales. Los valores de una organización de cualquier tipo proporcionan una base para tomar decisiones difíciles.



Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Éstos definen los propios valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, además permiten posicionar una cultura empresarial, marcar patrones para la toma de decisiones, promueven un cambio de pensamiento, etc.

### **Objetivos organizacionales**

Son los resultados que se quieren alcanzar en un periodo de tiempo determinado por lo que deben ser cuantificables, flexibles, claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí; deben ser formulados de acuerdo a la misión y visión de la empresa y deben ser.

Estos objetivos pueden agruparse según la utilidad como retorno de los accionistas, como la expansión en relación a la propia empresa o al mercado en el que desenvuelve o según la seguridad de acuerdo al futuro y la continuidad de la empresa, todo dependiendo de lo que se busca de la empresa siempre y cuando estén acorde al giro de negocio de la misma y tomando en cuenta los recursos que ésta posee.<sup>49</sup>

Cada objetivo debe ser redactado con un verbo en infinitivo, un objeto, un indicador, la condición y el tiempo.

### **VERBO**

El verbo activo en Infinitivo.

### **OBJETO**

Es el elemento sobre el cual recae la acción del verbo.

### **INDICADOR**

Indicador que propone niveles de logro en cantidad.

---

<sup>49</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

## CONDICIÓN

Características de cumplimiento de la acción.

## TIEMPO

Tiempo en el cual se piensa puede lograrse el objetivo propuesto, ya sea definido o no definido.

### 2.2.1.3 Formulación de estrategias

El término “estrategia” se deriva del griego “strategos”, que significa, “general del ejército”. En la antigua Grecia cada tribu elegía anualmente un strategos para dirigir su regimiento. En 490 AC durante la Batalla de Maratón los strategos asesoraron al gobernante político como un grupo de consejeros, es decir dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales.<sup>50</sup>

Las estrategias son un conjunto de procedimientos y acciones que dependerán de factores internos y externos, para alcanzar la posición deseada viendo a la organización como un todo mas no por departamentos o segmentos. Una estrategia proporciona un marco de cómo trabajar y aclarar lo que se busca conseguir.

Una estratégica es un elemento esencial de actuación a lo largo de todo el desarrollo de la planificación, ya que mediante éstas se podrá lograr los objetivos de la organización y tomar decisiones sobre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas existentes para dirigir la adquisición, uso y disposición de estos recursos.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Armijo, M. (2009). Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público.

<sup>51</sup> Pinto Molina, M., & Sánchez Ambriz, G. (1997). *Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica* (4ta Edición ed., Vol. 28).

Existen diversos tipos de estrategias que se han de utilizar luego de la realización del análisis FODA, las cuales están enmarcadas en los siguientes grupos:

1. Estrategias de crecimiento intensivo.
2. Estrategias de crecimiento integrativo.
3. Estrategias de crecimiento diversificado.
4. Estrategias de liderazgo de mercado.
5. Estrategias de reto de mercado.
6. Estrategias de seguimiento de mercado.
7. Estrategias de nicho de mercado.
8. Estrategias defensivas.

A continuación se enumeran las estrategias más comunes dentro de estos grupos.

### **Estrategias de crecimiento intensivo**

Consisten en hacer que los mercados actuales tengan más clientes aprovechando una buena relación entre el producto y el mercado.

- *Estrategia de penetración:* Trata sobre un mejor y mayor manejo de la mercadotecnia de los productos existentes, es decir la utilización de ofertas en los precios, publicidad, venta personal de una forma más agresiva, lo cual ha de generar mayores ingresos ya que se persuade a los clientes actuales de comprar más productos, se atrae clientes de la competencia y se convence a clientes no decididos.
- *Estrategia de desarrollo de mercado:* Se concentra en atraer miembros a los nuevos mercados por ejemplo ampliar la zona geográfica con más sucursales.
- *Estrategia de desarrollo de producto:* Básicamente se desarrollan nuevos productos que traerán miembros de los mercados existentes



como una nueva presentación con beneficios adicionales para los clientes.

### **Estrategias de crecimiento integrativo**

En este caso se aprovechan las fortalezas de la empresa para logra tener el control de los proveedores, distribuidores y competidores, lo cual requiere de grandes cantidades de dinero.

- *Integración hacia atrás:* En este caso la empresa controla sus recursos de suministros, es decir, sus proveedores o por lo menos su principal proveedor. Normalmente esto se da cuando los proveedores son caros, no son confiables o no satisfacen las necesidades de la empresa.<sup>52</sup>
- *Integración hacia adelante:* La compañía incrementa el control en su sistema de distribución por ejemplo cuando una empresa cuenta con una red de estaciones o tiendas de servicio y las controla. Una buena estrategia de este tipo es la creación de franquicias las cuales permiten que los costos se repartan entre muchas personas.
- *Integración horizontal:* Ocurre cuando las empresas tienen el control sobre sus competidores adquiriendo la mayor cantidad de las acciones. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores mejoran las transferencias de recursos.

### **Estrategias de crecimiento diversificado**

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta. Este tipo de estrategias están perdiendo popularidad ya que las organizaciones tienen mayores dificultades al administrar negocios diversos.

- *Estrategias de Diversificación Horizontal:* Consiste en adicionar nuevos productos a la compañía, que no están relacionados a los productos existentes. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales.

---

<sup>52</sup> Amaya Amaya, J. *Gerencia. Planeación y Estrategia*. Bucaramanga, Colombia.

- *Estrategias de diversificación por conglomerado:* Consiste en vender nuevos productos no relacionados con los existentes, lo cual atrae a una nueva categoría de negocios, es decir está dirigida para potenciales clientes. Algunas empresas usan estas estrategias pensando en la utilidad que tendrán al desmantelar poco a poco las empresas adquiridas.
- *Estrategias de diversificación concéntrica:* Se basa en introducir nuevos productos con semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los ya existentes según el giro del negocio, con la finalidad de atraer nuevos mercados.

### **Estrategias de liderazgo de mercado**

Son utilizadas por empresas que cuentan con el dominio del mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Al llegar al liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo.

- *Estrategia cooperativa:* Consiste en incrementar el tamaño del mercado tanto para la empresa como para los competidores, encontrando nuevos usuarios y aplicaciones del productos.
- *Estrategia competitiva:* Con esta estrategia se busca lograr una participación adicional en el mercado a través de la inversión en aspectos como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas para captar a los clientes de la competencia.

### **Estrategias de reto de mercado**

Este tipo de estrategias atacan al líder del mercado.

- *Ataque frontal:* Se ataca a la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- *Ataque en los costados:* Consiste en descubrir los puntos débiles del líder, como el precio.

- *Estrategias de derivación*: La empresa que toma esta estrategia se enfoca en áreas que no son abarcadas por el líder.

### **Estrategias de seguimiento de mercado**

En este caso las empresas no buscan atacar al líder de manera directa o indirecta, sino que tratan de mantener su participación en el mercado a través del seguimiento cercano de la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

### **Estrategias de nicho de mercado**

Los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia utilizan este tipo de estrategias. Las empresas de los nichos de mercado ofrecen productos o servicios muy específicos con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños.

### **Estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas son utilizadas para proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, para reducir costos; como también para que las empresas puedan deshacerse de una parte del negocio y así solventar gastos.

- *Estrategia de riesgo compartido*: También conocida como “joint venture”, se da cuando dos o más empresas se unen en una sociedad o en un consorcio temporal, para aprovechar alguna oportunidad.
- *Estrategia de encogimiento*: Ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Se trabaja con recursos limitados y bajo las presiones de los accionistas, ejemplo de esto pueden ser la venta de edificios, cierre de líneas de productos, entre otras.
- *Estrategia de desinversión*: Implica la venta de una parte de la empresa con el objetivo de reunir el capital para realizar otras inversiones. Puede trabajar junto a la estrategia de encogimiento para deshacerse de

negocios no rentables, que requieren de mucho capital, o que no concuerden con el giro principal del negocio.

- *La liquidación:* Es cuando la empresa empieza a vender la organización por partes. Esto se puede dar cuando ya se han utilizado estrategias defensivas anteriores y no han dado los resultados esperados. Además si no queda otra alternativa más que declararse en quiebra, la liquidación es una alternativa favorable para reunir el mayor capital posible de sus activos.

En la planificación estratégica y financiera, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para tener una noción de las futuras necesidades económicas y analizar si los recursos son suficientes para la implementación del plan estratégico.<sup>53</sup>

### **2.2.2 Planificación financiera**

La planificación financiera es un proceso que permite la mejor administración de los recursos financieros con el fin de que una empresa pueda tener una visión de su futuro y así mantenerse y crecer tomando decisiones acertadas.

El concepto y la aplicación de la planeación financiera no sólo es un modelo de proyecciones financieras sino también es un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico, por lo que este proceso ha sido y seguirá siendo uno de los más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio.<sup>54</sup>

La planificación financiera es sumamente importante en el manejo de la información financiera, ya que es necesaria para la realización de presupuestos y proyecciones, que a su vez se realizan para llevar a las empresas a un nivel más alto de competitividad y eficiencia económica que les permita tomar decisiones más acertadas y oportunas para un mejor uso de sus recursos,

---

<sup>53</sup> MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (2002). *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*. Virginia, USA: The Nature Conservancy.

<sup>54</sup> Sánchez Prieto, A. (2008). La Planeación Financiera. Soporte para decisiones estratégicas. *Revista MM*.

incrementando su productividad y logrando mejores resultados con menos costos.<sup>55</sup>

Para que una planificación sea efectiva se debe prever los beneficios y las amenazas para la empresa, además se debe utilizar y balancear todos los recursos disponibles y observar con cuidado el desarrollo del plan.

Para iniciar una correcta planificación financiera es necesario establecer los objetivos a los cuales se quiere llegar en un futuro y también a un control de operaciones que asegure el cumplimiento de dichos objetivos, es decir, la utilización de los datos adquiridos en el análisis económico que se realizó previamente para realizar las proyecciones o pronósticos que son los posibles resultados que se darán en el futuro basados en la planificación.

El siguiente paso es desarrollar una estrategia para alcanzar dichos objetivos, donde la inversión y el adecuado manejo de los recursos son esenciales para la planificación financiera. Una estrategia financiera se elabora especificando un plazo de tiempo, calculando un monto necesario para dicho plazo y conociendo de dónde se conseguirá el monto.<sup>56</sup>

### **2.2.2.1 Estrategias financieras**

Son estrategias a nivel funcional que en cualquier tipo de organización debe construir e identificar formas para minimizar, controlar o transferir los riesgos con lo cual se aumentará la capacidad de la organización para planificar la sostenibilidad, generar los fondos que sean necesarios y comprometer la supervivencia o la expansión de las operaciones empresariales.

La estrategia financiera empresarial, debe ser concebida en dos momentos, que están relacionados mutuamente: La planeación y el control. Primero se debe considerar en el marco que ésta estrategia se manifiesta dentro de la estrategia empresarial, es decir, la relación con la parte estratégica y administrativa de la empresa ; y después evaluar los resultados económico -

---

<sup>55</sup> *Bitam: Intelligent knowledge you drive.* (2008). Recuperado el Septiembre de 2012, de Planeación Financiera: <http://www.bitam.com>

<sup>56</sup> HSBC. (2010). Programa Your Money Counts. *Lo que debe saber sobre Planificación Financiera.*

financieros actuales para poder corregir los errores que se den en la planeación a través de un plan de acción.

Una estrategia financiera será útil cuando se realice una planeación estratégica que a más de lo que su concepto le obliga, se elaboren presupuestos y proyecciones futuras de la empresa, se busque demostrar una sostenibilidad e independencia financiera y asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo. Es por esto que las estrategias financieras empresariales deberán estar relacionadas con las estrategias definidas en el proceso de planeación estratégica de la organización. De igual manera, cada estrategia financiera deberá ser apoyo para el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.<sup>57</sup>

### **Estrategias financieras a largo plazo**

#### **➤ Sobre la inversión**

Las estrategias sobre la inversión dependen de la actitud que tome la empresa, para lo cual es importante volver a examinar qué plantea la estrategia general. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

A. Crecimiento.

B. Desinversión.

En el caso de que la empresa busque el crecimiento, se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

*El crecimiento interno* se da en el caso de que la demanda sea mayor que la oferta por lo que se requiere ampliar el negocio, también ocurre cuando existe la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. Las alternativas a considerarse son el incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

---

<sup>57</sup> Reyes Espinosa, M., & Días Oramas, K. (17 de Octubre de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el Septiembre de 2012, de Principales estrategias financieras de las empresas: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>

*El crecimiento externo* se realiza mediante estrategias que busquen eliminar a los competidores ya sea mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales. También se busca el crecimiento externo para eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (estrategias de crecimiento Integrativo).

Otra forma de inversión es optar por invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible ya sea con la creación o la ampliación de la cartera de inversión reduciendo el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

En el caso de la desinversión, ésta se da cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, es decir, es necesario analizar si es posible el cumplimiento de la estrategia general con el actual nivel de activos, o al contrario, sería necesaria la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

➤ **Sobre la estructura financiera**

La estructura financiera es la composición de la forma en que se financia una empresa. Por lo que sus estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, lo cual conlleva al mayor o menor endeudamiento.

En la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

➤ **Sobre la retención y/o reparto de utilidades**

Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades si existe la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones o la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Van Horne, J., & Wachowicz, J. (1998). Fundamentos de administración financiera (Décima ed.). Prentice Hall.

Esta estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, ya que la elección de esta estrategia podría tener un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa.

La elección de la retención y/o reparto de utilidades de la empresa se debe realizar procurando no cambiar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa.

### **Estrategias financieras a corto plazo**

#### **➤ Sobre el capital de trabajo**

El capital de trabajo está conformado por sus activos circulantes o corrientes relacionados directamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante.

Existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

*La estrategia agresiva* presupone un alto riesgo para alcanzar un mayor rendimiento. Es decir que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto (activo corriente – pasivo corriente) o fondo de maniobra relativamente pequeño, lo cual ubica a la empresa en una posición de no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa.<sup>59</sup>

*La estrategia conservadora* contempla un bajo riesgo sin las presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. En este caso los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra., lo cual garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez.

*La estrategia intermedia* es un balance de las estrategias anteriores lo cual ha de garantizar el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, de costos que no sean excesivamente altos, logrando un

---

<sup>59</sup> Emery, D. R., Finnerly, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.



rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

➤ **Sobre el financiamiento corriente**

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas por ejemplo las cuentas por pagar, salarios, sueldos, impuestos, etc., así como por fuentes bancarias y extra bancarias.

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero pero su utilización proporciona a la empresa un financiamiento necesario que de no tenerlo obligaría a la entidad a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero.

➤ **Sobre la gestión del efectivo**

Son decisiones que ya se han tratado en estrategias sobre el capital de trabajo pero por su importancia, generalmente se les trata de manera específica, tanto para inventarios, los cobros y los pagos. Básicamente las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1. Reducir el inventario siempre y cuando no se sufran pérdidas en venta por escasez de materias primas o productos terminados, según sea el caso.
2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas que podrán causar la pérdida de ventas futuras.
3. Retardar los pagos sin afectar la reputación crediticia de la empresa, incluso utilizando cualquier descuento favorable por pronto pago.

Como se ha visto existen dos tipos de estrategias muy útiles para controlar lo que una empresa hace tanto al corto como al largo plazo pero si una organización busca realizar un objetivo siempre se va encontrar con dos opciones básicas y estas son la inversión y el financiamiento.

## **Inversión**

Una inversión es cualquier instrumento en el que se pueden colocar los fondos de una empresa con el propósito de mantener o aumentar su valor.<sup>60</sup>

### ➤ **Inversiones en activos**

Corresponde a la inversión tanto material como inmaterial que estarán determinadas por la dirección de la organización, y vinculadas a los planteamientos estratégicos de la entidad.

### ➤ **Inversiones financieras**

Son inversiones de los activos propiedad de la organización, normalmente incorporados a títulos-valores u otros documentos mercantiles. Se trata de inversiones de carácter extra-funcional es decir recursos ociosos de la organización.

#### ○ *Inversión del efectivo ocioso*<sup>61</sup>

Si una empresa tiene un excedente temporal de efectivo lo puede invertir en el mercado de dinero, que es el que maneja valores negociables a corto plazo ya que el vencimiento de estos es de 1 año o menos. Generalmente las empresas tienen excedentes de dinero para contribuir a financiar las actividades estacionales o cíclicas de la empresa y para financiar contingencias imprevistas.

Las actividades estacionales o cíclicas se dan en empresas que en ciertas temporadas cuentan con menor flujo de dinero que el resto del año.

Las entidades acumulan inversiones temporales en títulos negociables con el propósito de financiar proyectos de construcción o pagos considerables. Los títulos negociables a corto plazo tienen las siguientes características:

- ✓ Vencimiento: es el periodo en el que se realizan los pagos de intereses y el principal, siendo de menor riesgo los de corto plazo ya que los valores

---

<sup>60</sup> Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima Edición ed.). Pearson Educación.

<sup>61</sup> Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill.

de largo plazo varían según el nivel de las tasas de interés (riesgo de tasas de interés).

- ✓ Riesgo de incumplimiento: Es la probabilidad de que los intereses y el principal no se pague a tiempo ni en la cantidad prometida.
- ✓ Negociabilidad: Es la rapidez con que un activo puede convertirse en efectivo.

## **Financiamiento**

El financiamiento de una empresa normalmente es utilizado para resolver problemas de liquidez o para obtener un capital que le permita crecer y expandirse. Existen dos tipos de financiamiento: interno y externo.

### **Financiamiento interno**

El financiamiento interno surge de las operaciones de la empresa, incluye cuentas como utilidades retenidas, cuentas por pagar, etc.<sup>62</sup> El financiamiento interno inicial es a menudo necesario en etapas muy tempranas del desarrollo de la empresa, cuando el empresario todavía está implementado el producto o concepto de negocios y cuando la mayor parte de los activos de la firma son intangibles.

#### ❖ Recursos propios

Es el uso de recursos autogenerados de la empresa, así tenemos:

- Aporte de propietarios, es decir el ingreso de cierta cantidad de efectivo o de bienes que han de ser utilizados en beneficio de la empresa y que es aportado mediante un acuerdo por todos los propietarios.
- Ganancias no distribuidas: Es el método más barato y seguro de financiar una empresa, para esto es necesario contar con una política de distribución de utilidades bajo la cual se puede decir que cuando mayor sea la distribución de dividendos, mayor será la necesidad de un financiamiento externo y ésta debe tener en cuenta la liquidez de la

---

<sup>62</sup> Bodie, Z., & Merton, R. C. (2008). Finanzas. Pearson Educación.

empresa, la rentabilidad esperada, estabilidad de ganancias, incidencia en aspectos tributarios.

- Incorporar a nuevos socios, que permite la entrada de nuevas fuentes de dinero o de bienes útiles para la entidad, siempre y cuando se mantenga la propiedad de la empresa. Además la incorporación de nuevos socios permite solidificar la estructura financiera de la empresa, se reduce el costo financiero al no contratar nuevos pasivos, se reduce la carga financiera al no impactar al flujo de efectivo de la empresa con amortizaciones periódicas de capital e intereses y se tienen nuevas fuentes de ideas y tecnologías.

### **Financiamiento externo**

Ocurre cuando la empresa tiene que obtener fondos de prestamistas o inversionistas externos y se da cuando los fondos generados por las operaciones normales y las aportaciones de los accionistas no son suficientes para hacer frente a ciertos desembolsos.

#### **❖ Deuda**

Consiste en la adquisición de fondos en un lugar o con personas no relacionadas a la empresa, las cuales generalmente consisten en instituciones de índole financieras como bancos, cooperativas, mutualistas, etc. Es importante especificar que no es conveniente obtener un nivel de endeudamiento muy grande ya que se corre el riesgo de perder la empresa o parte de ella.

- Crédito bancario: Es la forma más tradicional de deuda. Se trata de préstamos realizados por bancos tanto privados como estatales. Suelen clasificarse de la siguiente forma: préstamos personales, préstamos comerciales a corto plazo y préstamos a largo plazo. Los bancos por lo general están poco interesados en arriesgar sus fondos con empresas recién formadas, pero a través de los años se han establecido préstamos especiales para microempresas o proyectos de menor tamaño, tanto en bancos como también en cooperativas de ahorro y crédito.

- **Créditos comerciales:** La principal fuente de fondos de corto y mediano plazo son los créditos que entregan los proveedores, por lo general ofreciendo 30 a 90 días de plazo para pagar las compras, lo cual beneficia a una empresa siempre y cuando se cuente con una buena estructura de plazo de cobro.

#### ❖ **Mercado de valores**

Es un componente del mercado financiero que abarca tanto el mercado de dinero como el mercado de capitales, los cuales se diferencian porque en el mercado de dinero se manejan valores a corto plazo y en el mercado de capitales se manejan valores a largo plazo. El mercado de valores canaliza los recursos financieros hacia las actividades productivas a través de la negociación de valores.<sup>63</sup>

El entrar a un mercado de valores permite que la empresa obtenga montos importantes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo por la demanda potencial de inversionistas institucionales, además mejora los ciclos de liquidez y posibles beneficios tributarios.

#### **Fuentes de financiamiento**

##### ▪ **Créditos hipotecarios**

Son pasivos contratados por instituciones para ser aplicados en proyectos de inversión en los que está involucrado el crecimiento de la empresa, la expansión de la capacidad productiva, modernizaciones de la planta o de los equipos, etc., donde los activos son la garantía de la devolución de dicho crédito.<sup>64</sup>

##### ▪ **Fideicomisos**

Es la transferencia temporal de un activo con un fin específico. Es un acto jurídico que debe constar por escrito por el cual una persona denominada fideicomitente destina uno o varios bienes para un fin lícito en beneficio de otra

---

<sup>63</sup> *Bolsa de Valores de Quito*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de El Mercado de Valores: <http://www.bolsadequito.info/inicio/conozca-el-mercado/el-mercado-de-valores/>

<sup>64</sup> Coss Bu, R. (2005). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Limusa.

persona llamada fideicomisario encomendando su realización a una institución llamada fiduciaria.

- **Emisión de acciones**

Las acciones son títulos corporativos cuya principal función es atribuir al tenedor de la misma la capacidad de ser miembro de la entidad y que recibirá ganancias sometiéndose al resultado de los negocios que realice la sociedad.

- **Emisión de obligaciones**

Las obligaciones son títulos valores que pueden emitir las compañías que por ser un título real de deuda, su tenedor tiene el derecho de percibir una rentabilidad fija o variable, es decir intereses generados independientemente de que se genere o no utilidades. Pueden ser de corto, mediano o largo plazo, la tasa de interés será de libre contratación sea fija o variable.

- Obligaciones con cupón.- Devengan intereses periódicos con amortización de capital periódico o al vencimiento del documento. Generalmente son de corto y mediano plazo.
- Obligaciones sin cupón.- En este caso se paga el capital y los intereses al vencimiento del documento, por lo que son de largo plazo.

#### Clases de emisiones

- Obligaciones convertibles en acciones: Son aquella que dan derecho a su titular a exigir alternativas que la empresa le pague el valor de dichas obligaciones ya sea con las disposiciones generales o que las convierta en acciones.
- Papel comercial: Las compañías registradas en el mercado de valores con al menos dos calificaciones de riesgo actualizadas podrán emitir papeles comerciales de hasta 360 días.

- **Titularización**

Este proceso transforma en títulos valores, los derechos que poseen una o varias personas sobre uno o más bienes que tienen la capacidad de generar un

flujo de caja estable y predecible en el tiempo, con lo cual se obtiene liquidez, se reducen costos y se activa el dinamismo de la empresa.

### **Ciclos de financiación empresarial <sup>65</sup>**

Cada iniciativa o decisión empresarial vive diferentes procesos para poder tener un crecimiento, y a cada uno le corresponde un adecuado mecanismo de financiación:

#### **1. Creación**

Básicamente en este punto se está creando una empresa con recursos como el talento humano correspondiente al giro del negocio, infraestructura básica, una estrategia de posicionamiento y un mercado potencial. Lo recomendable al iniciar un nuevo negocio o empresa es utilizar capital propio ya que no es posible acudir a un crédito debido a los costos implicados, es decir, utilizar el dinero ahorrado. Sin embargo, muchas veces el capital no es suficiente para crear nuestra empresa, por lo que se nos hace necesario recurrir a fuentes externas.

Primero hay que estar seguros de que el capital propio no es suficiente para lo cual hay que realizar un plan de negocios calculando lo que se necesitará como inversión para poner en marcha la empresa y para hacerla funcionar durante el primer ciclo de vida productivo. Luego se tendrá la cantidad necesaria que se solicitara a una fuente externa de financiamiento. En tercer lugar se deberá investigar las diferentes ofertas financieras que existan en el mercado, y elegir aquella que este en la capacidad de otorgar el monto requerido con los menores costos y a un mayor plazo, para finalmente realizar el préstamo con la entidad financiera escogida.

#### **2. Crecimiento**

En este punto la empresa ya cuenta con un desarrollo comercial y por ende la generación de efectivo. Las características principales de esta etapa son:

- Buscar financiamiento.

---

<sup>65</sup> EconoMundo. (2010). Las nuevas fuentes de financiación. *Revista EconoMundo*, 31 - 33.

- Conocer perfectamente el mercado potencial y penetrar en una parte de éste.
- Contratar personal de confianza.
- Desarrollar sistemas administrativos y operacionales básicos.
- Encontrar los primeros clientes.
- Lograr una adaptación y supervivencia en el medio con crecimiento lento pero sostenido.
- Mejorar la calidad del producto o servicio.
- Mejoramiento constante de las instalaciones.
- Delegación de funciones.

Normalmente en esta fase es adecuada una inversión con la finalidad de aportar un mayor capital pero con un adecuado direccionamiento estratégico.

### **3. Consolidación**

Ya se tiene un mercado definido, una estructura administrativa y funcional sólida y los indicadores señalan grandes posibilidades de un mayor desarrollo, por lo que se puede empezar a pensar en fondos de inversión más amplios y en el mercado de capitales, es decir, se puede tomar en cuenta la emisión de obligaciones o de acciones.

- Incremento de personal especializado.
- Aumento de clientes.
- Creación de políticas y equipos de trabajo encaminados hacia el logro de los objetivos.
- Desarrollo de sistemas.
- Capacitación del personal.
- Presencia en el mercado.
- Aceptación por parte de los consumidores.



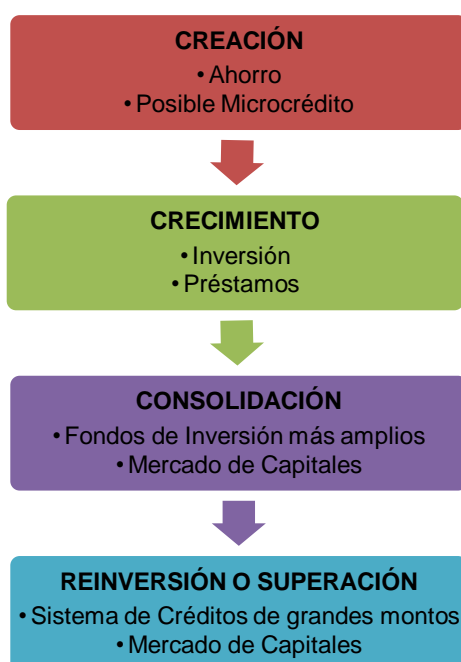
- Aumenta la utilización técnicas de administración y mercadotecnia.

#### 4. Reinvención o superación

La empresa ya cuenta con madurez pero antes de un decrecimiento es necesaria la reinvención de las líneas de negocios por lo que es recomendable estrategias agresivas que requerirán grandes sumas de dinero pero que podrán ser respaldadas por el posicionamiento y reconocimiento con que cuenta la empresa en este punto en los sistemas de crédito tradicionales o en el mercado de capitales.

Se pueden utilizar estrategias de crecimiento integrativo y diversificado ya que se cuenta con la cantidad de recursos suficientes y la posición en el mercado, como para utilizar este tipo de estrategias.

#### GRÁFICO Nº 8 CICLOS DE FINANCIACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Revista Econo Mundo  
Elaboración: Juana Armijos

#### 2.2.2.2 Clases de planificación financiera

##### Planificación financiera a corto plazo

Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto, a menudo abarcan un periodo de uno a dos años. La información necesaria incluye el

pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros, teniendo como información final varios presupuestos.

### **Planificación financiera a mediano y largo plazo**

Una planificación efectiva a largo plazo evita los problemas financieros y el fracaso, ya que es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten.

En este tipo de planificación se determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto durante periodos que varían en más de 5 años. Junto a otros planes guían a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Normalmente estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, etc.<sup>66</sup>

#### **2.2.2.3 Elaboración de un plan financiero**

Un plan financiero, es un registro escrito de los objetivos y las diferentes formas que se ha de utilizar para convertir dichos objetivos en realidades reconociendo la existencia de variables con incidencia positiva o negativa en los planes futuros, por lo que debe estar compuesto por adecuadas estrategias financieras las cuales se enfocan en la adquisición de un financiamiento o de una inversión.

Primero se debe analizar la actual situación económica de la empresa, para que se pueda establecer las necesidades de financiamiento a considerarse. Luego es necesario la proyección de ventas basada en la fuente de financiamiento ya escogida que tendrá efectos en el presupuesto de ventas, ingresos y en los programas de inversiones si se da el caso.

#### **Herramientas de la planificación financiera**

Para la elaboración de un plan financiero hay que realizar balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y presupuesto de caja.

---

<sup>66</sup> Arriola, A. A. (Junio - Septiembre de 2007). La planificación financiera en las organizaciones. *Revista virtual de la Universidad Católica de Occidente*.

## ✓ Estado de resultados

Es un informe básico que presenta de manera clasificada y ordenada las cuentas de ingresos, costos y gastos con la finalidad de medir los resultados económicos durante un periodo determinado.<sup>67</sup> Este estado permite:

- Presentar los ingresos y gastos obtenidos por la empresa.
- Revelar el desempeño de la compañía.
- Visualizar las rentas que se han obtenido y los gastos en los que se han incurrido.

El estado de resultados se compone de las siguientes partes:

- ❖ **Encabezamiento:** Nombre o razón social, el nombre del Informe y el periodo al que corresponde la información.
- ❖ **Texto:** Presenta las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.
- ❖ **Firmas de legalización:** En la parte inferior del estado deberán firmar el contador y el gerente.

Normalmente el estado de resultados contiene las siguientes cuentas:

### **Ingresos**

Incluyen los ingresos por actividades ordinarias y las ganancias. Los ingresos de actividades ordinarias o ingresos operacionales surgen del curso normal de las actividades de la empresa es decir, ventas honorarios, intereses, etc. Mientras que las ganancias o los ingresos no operacionales no necesariamente surgen de las actividades regulares de la empresa.

*Ingresos operacionales:* Se caracterizan porque son resultado de actividades propias de la empresa, son recurrentes y aportan cantidades significativas al resultado económico. Por ejemplo las ventas de mercaderías.

---

<sup>67</sup> Zapata Sánchez, P. (2011). Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.

Ingresos no operacionales: Proviene de actividades diferentes al giro normal del negocio y aparecen con cierta periodicidad. Por ejemplo: los intereses ganados, comisiones ganadas, arriendos ganados, etc.

### **Costos de ventas y producción**

El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende.

El costo de producción es el costo incurrido para la producción de productos formado por la materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

### **Ganancia bruta**

Es la diferencia entre los ingresos menos los costos de ventas y producción.

### **Otros ingresos**

Son aquellas ganancias que no se las obtienen durante el curso ordinario de la empresa.

### **Gastos**

Son disminuciones causadas en las actividades de administración y comercialización. Incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la empresa.

Estos pueden ser: sueldos, publicidad, viáticos, comisiones, depreciaciones, etc.

### **Ganancia o pérdida antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta.**

Es el resultado de restar la ganancia bruta menos los gastos ya mencionados.

### **15% Participación de trabajadores**

Es el valor de participación que será distribuida a los trabajadores de una empresa, según el Código de Trabajo.

## Impuesto a la renta

Es el impuesto que se ha de pagar por las ganancias obtenidas. Según lo expuesto en el Servicio de Rentas Internas (SRI) el impuesto a la renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras.

## Ganancia o pérdida del ejercicio

Es el resultado final de la empresa durante el periodo determinado.

### CUADRO Nº 5 MODELO DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS – FORMATO BAJO NIIF

<b>Empresa XYZ</b> <b>Estado de Resultados</b> <b>Por el periodo al 31 diciembre de ...</b>
Ingresos de actividades ordinarias (-) Costos de Ventas y Producción Ganancia Bruta (+) Otros Ingresos (-) Gastos Administrativos y de Ventas Sueldos y salarios Arriendos Comisiones Publicidad Servicios Básicos Otros (-) Gastos Financieros (-) Otros Gastos <b>Ganancia o Pérdida antes de Participación de Trabajadores e Impuesto a la Renta</b> (-) 15% Participación de Trabajadores (-) Impuesto a la Renta <b>Ganancia o Pérdida del ejercicio</b>

Fuente: Guía Didáctica de Auditoría Financiera (2011)  
Elaboración: Freire Hidalgo, J., & Freire Rodríguez, V

## ✓ Balance General

También llamado estado de situación financiera, es un informe contable que presenta de forma ordenada y sistemática las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, determinando la posición financiera de la empresa durante un momento determinado. (Zapata Sánchez, 2011).

El estado de situación financiera está conformado de las siguientes partes:

- ❖ **Encabezamiento:** Nombre o razón social, el nombre del informe y el periodo al que corresponde la información.

- ❖ **Texto:** Presenta las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.
- ❖ **Firmas de Legalización:** En la parte inferior del estado deberán firmar el contador y el gerente.

El balance general o estado de situación financiera deberá contener las siguientes cuentas:

## **ACTIVO**

El activo empresarial es cualquier producto físico o tangible y todo derecho que se tenga sobre ellos que deben estar al control de la empresa, es decir sin ninguna restricción de utilizarlo; además deben ser productos de hechos pasados y que en un futuro puedan generar beneficios evidenciándolos con dinero que se reciba o que evite su salida, con valoraciones confiables.<sup>68</sup>

### **Activo corriente**

Agrupar las cuentas que denotan liquidez en el corto plazo, y éstas son:

- *Efectivo y equivalentes de efectivo*

Según la Norma Internacional de Contabilidad NIC 7 estados de flujos de efectivo:

El *efectivo* comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.

Los *equivalentes al efectivo* son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

El efectivo y equivalentes de efectivo está representado por cuentas que representan medios de pago (dinero en efectivo, cheques, tarjeta de crédito y débito, giros, etc.), depósitos en bancos y en instituciones financieras, así como los equivalentes de efectivo que corresponden a las inversiones financieras de corto plazo de alta liquidez, fácilmente convertibles a importes en efectivos. Entre las cuentas más comunes tenemos:

---

<sup>68</sup> Zapata Sánchez, P. (2011). Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.

- Caja: Es dinero representado por las monedas, los billetes, cheques a la vista en moneda nacional o extranjera que posee la entidad y es de disponibilidad inmediata.
- Caja chica: Es un monto fijo destinado a satisfacer pequeñas erogaciones de dinero.
- Bancos: Registrar los depósitos realizados y controla los movimiento monetarios que se hacen en instituciones financieras.
- Certificados bancarios: Incluyen depósitos representados por certificados u otros instrumentos financieros similares.
- Activos financieros

Un activo financiero es un título con el que el comprador adquiere derecho a recibir ganancias por parte del vendedor, generalmente se negocian en los mercados financieros.<sup>69</sup>

- Inventarios

Constituyen los bienes o productos que pueden ser en materia prima, en proceso de transformación o como productos terminados.

- Servicios y otros pagos anticipados

Los pagos anticipados son erogaciones efectuadas por los diferentes servicios que se van a recibir o por bienes que se van a consumir, es decir primero se los paga y luego se procede al consumo de los mismos.

- Activos por impuestos corrientes

En este caso el impuesto corriente corresponde al ingreso por impuestos que corresponden por la cancelación de las retenciones, es decir son las cantidades que se esperan recuperar de las autoridades fiscales. Una de estas cuentas son los impuestos retenidos por el impuesto a la renta.

---

<sup>69</sup> Krugman, P. R. (2006). Macroeconomía. Barcelona: Editorial Reverté S.A.

- Otros activos corrientes

Corresponden a las cuentas que no forman parte de los grupos anteriores pero que son a corto plazo.

### **Activo no corriente**

Son elementos destinados a servir en forma duradera en las actividades de la empresa, o también aquellas cuentas que tengan vencimientos mayores a un año, es decir, aquellos activos que no han sido considerados como corrientes.

- Propiedad planta y equipo

Son bienes y derechos que reportan beneficios durante varios años. Para que un activo sea calificado como activo fijo deberá ser de propiedad de la empresa con un costo confiablemente razonable y que son su utilización exista la certeza de que se obtendrán beneficios económicos.

Se clasifican en tangibles e intangibles:

- Tangibles.- Se pueden medir o tocar y a su vez se pueden agrupar en:
  - ❖ Depreciables: Son los activos que pierden su valor por el uso. Por ejemplo: edificios, vehículos, maquinaria, muebles y enseres, equipos de oficina y de computación, entre otros.
  - ❖ No Depreciables: Son activos que cuando son utilizados en la producción o por el paso del tiempo no pierden su valor original sino que al contrario pueden ganar precio. Por ejemplo: terrenos, obras de arte y reliquias.
  - ❖ Agotables: Son aquellos activos representados por los recursos naturales que al cumplir con su propósito pierden su valor. Por ejemplo: yacimientos, plantaciones o minas.
- Intangibles: Son derechos que a pesar de que no se pueden ver, pueden generar beneficios para las empresas.



- ❖ Amortizables: Van perdiendo su valor con el tiempo o con la imposición de nuevas tecnologías. Por ejemplo: prestigio, crédito mercantil.
- ❖ No amortizables: Son activos que con el tiempo van adquiriendo su valor. Por ejemplo licencias, franquicias, derechos, marcas y patentes, entre otras.

- Depreciación acumulada

Es el saldo acumulado de la depreciación de los activos a lo largo de su vida útil a la fecha determinada del balance general.

- Propiedades de inversión

Son adquisiciones de medios de producción que poseen un valor razonable ya sea en forma de inversiones reales (terrenos o maquinaria) o de forma financiera en el mercado de valores.

- Activos por impuestos diferidos

Son las cantidades de impuestos sobre las ganancias que se han de recuperar en ejercicios futuros.

- Otros activos no corrientes

Son cuentas que representan bienes, servicios y derechos que no cumplen con la definición de activos corrientes ni con los anteriores grupos de cuentas.

## **PASIVO**

Son obligaciones o deudas en los que la empresa incurre durante el desarrollo de su actividad. Será reconocido si las obligaciones se derivan de hechos pasados bajo hechos legales que en un futuro generen erogaciones de dinero o la entrega de un activo para su cancelación.

### **Pasivos corrientes**

Son deudas que se deben cancelar dentro del año corriente, cuyas partidas se presentan en orden de exigibilidad o prioridad con el que deben ser atendidas.

- Pasivos financieros a valor razonable

Son aquellas deudas ligadas a los activos financieros,<sup>70</sup> y que son parte de una cartera de instrumentos financieros que han sido designados por la entidad.

- Cuentas y documentos por pagar

Las cuentas y documentos por pagar provenientes exclusivamente de las operaciones comerciales de la entidad en favor de terceros, es decir que surgen por operaciones de compra de bienes materiales, servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso, que no son pagados de forma inmediata y por ende generan una deuda para la empresa.

- Obligaciones con instituciones financieras

Son deudas contratadas con bancos, corporaciones financieras, mutualistas, etc. Ejemplos de estas son los préstamos bancarios, quirografarios, prendarios, hipotecarios, etc.

- Provisiones

Son transacciones que se registran ante un posible problema que podría afectar a la empresa. Generalmente a esto se le llama contingencia.

- Porción corriente de obligaciones emitidas

Corresponde a la porción corriente de los saldos pendientes de pago a los inversionistas de emisiones de obligaciones autorizadas por la Institución.

- Otros pasivos corrientes

Son obligaciones presentes que deben ser asumidas por la empresa como el pago del impuesto a la renta, retenciones en la fuente, participación de trabajadores, etc.

---

<sup>70</sup> Corona Romero, E. (2008). Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad. Ciss.

## **Pasivos no corrientes**

Son obligaciones que no se renuevan en un periodo corto.

- Cuentas y documentos por pagar

Son obligaciones a largo plazo provenientes de las operaciones comerciales de la entidad a favor de terceros, así como los préstamos otorgados por bancos e instituciones financieras.

- Obligaciones con instituciones financieras

Obligaciones con bancos y otras instituciones financieras utilizando tasas efectivas.

- Cuentas por pagar relacionadas

Son aquellas deudas no relacionadas con las operaciones comerciales o productivas.

- Provisiones por beneficios empleados

Son provisiones en beneficio de los empleados y en caso de que existan obligaciones posteriores a la contratación del personal.

- Pasivo diferido

Los pasivos diferidos serán reconocidos en el tiempo como ingresos o como derechos de compensación tributaria. Por ejemplo los arriendos precobrados, comisiones pre cobradas, etc.

- Otros pasivos no corrientes

Aquellas cuentas que no forman parte de los grupos anteriores.

## **PATRIMONIO**

Representa los aportes iniciales de la empresa más la acumulación de reservas, superávit de capital o de utilidades no distribuidas.

- Capital

Es el monto que representa los aportes de los socios o accionistas de la empresa.

- Aporte para futuras capitalizaciones

Son los aportes efectuados por los socios que se realizan mediante un acuerdo formal de capitalización futura.

- Reservas

Son apropiaciones de utilidades que se colocan como reservas según los estatutos o acuerdos dispuestos por los socios o accionistas.

- Resultados acumulados

Las ganancias acumuladas son utilidades que los socios o accionistas no han dado un destino definitivo. Mientras que las pérdidas acumuladas son pérdidas de ejercicios anteriores que no han sido objeto de absorción.

- Resultado del ejercicio

Este puede ser ganancia o pérdida luego de la realización del estado de resultados.

**CUADRO Nº 6 MODELO DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – FORMATO BAJO NIIF**

<b>Empresa XYZ</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>Al 31 Diciembre del ...</b>	
<b>ACTIVOS</b>	<b>PASIVOS</b>
Corrientes Efectivos y equivalente de efectivo Activos Financieros Inventarios Servicios y otros pagos anticipados Activos por impuestos corrientes Otros activos corrientes  No Corrientes Propiedad Planta y equipo Terrenos Edificios Vehículos Muebles, enseres y equipos (-) Depreciación Acumulada Propiedades de Inversión Activos por Impuestos Diferidos Activos Financieros No Corrientes Otros Activos No corrientes	Corrientes Pasivos Financieros a valor razonable Cuentas y Documentos por pagar Obligaciones con instituciones financieras Provisiones Porción corriente de obligaciones emitidas Otros Pasivos Corrientes No Corrientes Cuentas y documentos por pagar Obligaciones con instituciones financieras Cuentas por pagar relacionadas Provisiones por beneficios empleados Pasivo Diferido Otros pasivos no corrientes <b>TOTAL PASIVOS</b>  <b>PATRIMONIO</b> Capital Aporte para futuras capitalizaciones Reservas Resultados Acumulados Resultado del Ejercicio
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>

*Fuente: Guía Didáctica de Auditoría Financiera (2011)  
Elaboración: Freire Hidalgo, J., & Freire Rodríguez, V*

✓ **Estado de flujo de efectivo**

Es un informe que presenta de forma resumida y clasificada los diversos conceptos de entrada y salidas de recursos monetarios efectuados durante un periodo de las actividades de operación, inversión y financiamiento de la empresa, con el propósito de evaluar la capacidad financiera de la entidad.

El estado de flujo de efectivo junto a los otros estados financieros suministran información que permite evaluar los cambios en los activos de la entidad, su estructura financiera incluyendo su liquidez y solvencia y su capacidad para

modificar los valores y las fechas de cobros y pagos adaptándose a las diversas circunstancias que se puedan dar.<sup>71</sup>

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) dispone la realización del estado de flujo de efectivo para toda la empresa, el cual debe ser realizado según lo que indique la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 07 que trata de los estados de flujo de efectivo.

Los propósitos del estado de flujo de efectivo son:

- ❖ Proveer información sobre los ingresos y desembolsos de efectivo de la empresa.
- ❖ Evaluar la capacidad de generar dinero durante las operaciones normales de la entidad.
- ❖ Analizar la capacidad de pago y las necesidades de financiamiento externo.
- ❖ Apreciar los efectos de transacciones de financiamiento y de inversiones.

Para la realización del estado de flujo de efectivo se utilizarán las cuentas que forman parte del efectivo y equivalentes de efectivo que como se analizó en el balance general están compuestas de las cuentas caja, bancos, fondos e inversiones inmediatas.

*Efectivo:* Recursos monetarios controlados por las cuentas caja, bancos, fondos rotativos que son de disponibilidad inmediata.

*Equivalentes de Efectivos:* Recursos financieros de alta liquidez que presentan un mínimo de riesgo y que se pueden convertir en disponibles luego de un corto plazo.

*Flujos de efectivo:* Son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.

---

<sup>71</sup> (1994). Norma Internacional de Contabilidad 07. Estados de Flujo de Efectivo.

Además es necesaria la información del estado de resultados, del balance general, notas explicativas, y una lista de las operaciones que no son de efectivo.

### ***Clasificación del flujo por actividades***

Los movimientos de efectivo se pueden clasificar en tres grupos: de operación, de inversión y de financiamiento.

#### *✓ Actividades de operación*

Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación.

Comprenden tanto la producción, compra u venta de bienes, la recuperación y uso de los bienes destinados a la operación del negocio.

Entradas:

- Venta de productos así como de los servicios, incluyendo cobros y descuentos.
- Recepción de préstamos operacionales, venta de cartera de clientes y préstamos de accionistas.
- Recepción de intereses de préstamos.
- Recepción de recursos monetarios producto de reclamos de seguros, acciones legales y otras que no formen parte de las actividades de inversión o de financiamiento.

Salidas:

- Adquisición de mercadería, materia prima y servicios.
- Pago de remuneraciones a los empleados.
- Desembolsos relacionados con la operación de la empresa.
- Pago de impuestos, multas, contribuciones, etc.

- Donaciones y ayudas económicas.

✓ *Actividades de inversión*

Son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Comprenden las operaciones de cobro y concesión de préstamos financieros, adquisición de instrumentos de deuda, acciones, compra o venta de equipos planta, vehículos.

Entradas:

- Recepción de préstamos y cobros de instrumento de deuda excluyendo los intereses generados.
- Venta de acciones y participaciones de la empresa.
- Venta de bienes y derechos de los activos permanentes, es decir de vehículos, equipos, derechos de autor, etc. Incluye la diferencia entre el costo de ventas y el precio de venta.

Salidas:

- Desembolsos para colocar y adquirir instrumentos de deuda de otras empresas.
- Adquisición de obligaciones o acciones.
- Pagos pro la adquisición de bienes y derechos, es decir de los activos fijos.

✓ *Actividades de financiación*

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de entidad. Incluyen la obtención de nuevos recursos de los accionistas, la compra de acciones o participaciones y la obtención y pago de obligaciones.

Entradas:

- Venta de acciones o participaciones propias de la empresa.



- Valores recibidos por la venta de bonos, préstamos hipotecarios, etc.

Salidas:

- Pago de dividendos.
- Pago de cuotas de préstamos a largo plazo y la porción corriente de los préstamos obtenidos por la emisión de obligaciones, bonos, etc. Excluyendo al costo financiero (actividad de operación).
- Pagos del capital a acreedores que han extendido el plazo de cobro.

El estado de flujo de efectivo se compone de las siguientes partes:

- ❖ **Encabezamiento:** Nombre o razón social, el nombre del Informe y el periodo al que corresponde la información.
- ❖ **Texto:** Presenta las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.
- ❖ **Firmas de legalización:** En la parte inferior del estado deberán firmar el contador y el gerente.

### ***Métodos de presentación***

Existen dos métodos de presentación del estado de flujo de efectivo según la NIC 7 y estos son: el método directo y el método indirecto.

#### **Método directo**

Es una forma más explicativa de estimar el flujo de caja ya que divide la información en cuatro partes:

- A. Flujo del efectivo de operación: Relaciona el efectivo que ingresa de clientes y el que egresa por los pagos a proveedores y empleados. La diferencia o resta entre ambos corresponde al flujo neto de efectivo provisto (usado) de actividades de operación.
- B. Flujo de efectivo por inversiones: Relaciona los ingresos de la venta de instrumentos de deudas, del cobro de préstamos y la venta de activos fijos con los egresos producto de pagos de deuda, adquisición de

instrumentos, compra de activos fijos. La diferencia entre ambos será el flujo neto de efectivo proveniente de actividades de inversión.

C. Flujo de efectivo por financiamiento: Se relacionan los ingresos por la venta de acciones propias y obligaciones de largo plazo con los egresos de la adquisición de acciones propias, pago de dividendos, pago de obligaciones, y otros préstamos. Siendo la diferencia entre ambos el flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento.

Además dentro de este estado se ubicará la cuenta flujo neto total usado o incremento / disminución del flujo de fondos que corresponde a la resta de los tres flujos de las actividades de operación, inversión y financiamiento.

D. Conciliación de la utilidad neta y el flujo neto de operaciones: Se presenta la relación entre la utilidad neta del periodo con operaciones que no tienen un movimiento de efectivo, pero que si afectan los resultados como las variaciones de las cuentas de activo y pasivo que luego han de coincidir con el flujo neto provisto de operaciones.

### **CUADRO Nº 7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO**

<b>Empresa XYZ</b> <b>Estado de Flujo de Efectivo</b> <b>Al 31 Diciembre de ...</b>
Flujo de Efectivo por Actividades de Operación (+) Cobros a clientes (+) Efectivo generado por las operaciones (-) Pagos a proveedores y al personal (-) Intereses pagados (-) Impuestos sobre las ganancias pagados <b>= FLUJO NETO PROVISTO DE OPERACIONES</b>
Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión (+) Venta de Instrumentos (+) Venta de Activos Fijos (+) Cobro de préstamos (-) Adquisición de propiedades, planta y equipo (-) Compra de acciones de otra empresa <b>= FLUJO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento (+) Venta de Acciones (+) Préstamos netos recibido Largo Plazo (-) Adquisición de Acciones propias (-) Cancelación de obligaciones (-) Pago de dividendos <b>= FLUJO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>

<p>FLUJO NETO TOTAL USADO (A-B-C)</p> <p>(+)EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL PERIODO</p> <p>(-) EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL CIERRE DEL PERIODO</p> <p>Conciliación de la Utilidad Neta y el Flujo Neto de Operaciones</p> <p>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</p> <p>(+/-) AJUSTES A RESULTADOS</p> <p>    Depreciaciones, amortizaciones</p> <p>    Ingresos no operacionales</p> <p>(+/-) AJUSTES AL BALANCE GENERAL</p> <p>ACTIVOS CORRIENTES Y DIFERIDOS</p> <p>    Aumento de Inventarios</p> <p>    Aumento de Clientes</p> <p>    Aumento de prepagados</p> <p>    Disminución de Inventarios</p> <p>    Disminución de Clientes</p> <p>    Disminución de prepagados</p> <p>PASIVOS CORRIENTES Y DIFERIDOS</p> <p>    Aumento de proveedores</p> <p>    Aumento de remuneraciones</p> <p>    Aumento de precobrados</p> <p>    Disminución de proveedores</p> <p>    Disminución de remuneraciones</p> <p>    Disminución de precobrados</p> <p>    TOTAL DE AJUSTES</p> <p>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (Utilidad neta +Ajustes)</p>
--

Fuente: Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.  
Elaboración: Zapata Sánchez, Pedro.

### Método indirecto

Este método resta información sobre el origen y aplicación del efectivo de las actividades de operación, pero sí cumple con el objetivo de llegar a determinar el flujo neto obtenido por medio de la conciliación con la utilidad neta. Se presenta en tres partes:

- A. Conciliación de la utilidad neta y del flujo neto de operaciones: Llega de manera indirecta a determinar el flujo neto de efectivo de actividades de operación.
- B. Flujo de efectivo por inversiones: Relaciona los ingresos de la venta de instrumentos de deudas, del cobro de préstamos y la venta de activos fijos con los egresos producto de pagos de deuda, adquisición de instrumentos, compra de activos fijos. La diferencia entre ambos será el flujo neto de efectivo proveniente de actividades de inversión.
- C. Flujo de efectivo por financiamiento: Se relacionan los ingresos por la venta de acciones propias y obligaciones de largo plazo con los egresos de la adquisición de acciones propias, pago de dividendos, pago de obligaciones, y otros préstamos. Siendo la diferencia entre ambos el flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento.

## CUADRO Nº 8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO INDIRECTO

<b>Empresa XYZ</b> <b>Estado de Flujo de Efectivo</b> <b>Al 31 Diciembre de ...</b>
Conciliación de la Utilidad Neta y el Flujo Neto de Operaciones <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b> (+/-) AJUSTES A RESULTADOS Depreciaciones, amortizaciones Ingresos no operacionales (+/-) AJUSTES AL BALANCE GENERAL <b>ACTIVOS CORRIENTES Y DIFERIDOS</b> Aumento de Inventarios Aumento de Clientes Aumento de prepagados Disminución de Inventarios Disminución de Clientes Disminución de prepagados <b>PASIVOS CORRIENTES Y DIFERIDOS</b> Aumento de proveedores Aumento de remuneraciones Aumento de precobrados Disminución de proveedores Disminución de remuneraciones Disminución de precobrados TOTAL DE AJUSTES <b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b> (Utilidad neta +Ajustes)
Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión (+) Venta de Instrumentos (+) Venta de Activos Fijos (+) Cobro de préstamos (-) Adquisición de propiedades, planta y equipo (-) Compra de acciones de otra empresa <b>=FLUJO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento (+) Venta de Acciones (+) Préstamos netos recibido Largo Plazo (-) Adquisición de Acciones propias (-) Cancelación de obligaciones (-) Pago de dividendos <b>= FLUJO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL USADO (A-B-C)</b> (+)EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL PERIODO (-) EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL CIERRE DEL PERIODO

Fuente: Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.  
 Elaboración: Zapata Sánchez, Pedro.

El flujo de efectivo apoya la toma de decisiones ya que suministra información permanente y oportuna, al considerarse en forma anticipada las entradas y salidas de efectivo teniendo en cuenta la operación normal del negocio.

## ✓ Presupuesto

Es un plan de acción basado en hechos anteriores ocurridos dentro de una empresa, cuyo fin es planificar, organizar y controlar los recursos ya sean estos tangibles o intangibles, lo que permitirá realizar una proyección a futuro de una inversión y así lograr en un tiempo determinado el generar mejores ingresos o utilidades.

El presupuesto es un método para planear las operaciones de la empresa con la cual se puede obtener de una forma productiva la mejor utilización de los recursos conforme a los planes de la entidad. En una empresa de tamaño pequeña, el presupuesto debe estructurarse de forma sencilla, sin complejidades pero si lo suficientemente completo.<sup>72</sup>

Los presupuestos aparecen en el siglo XVIII en Inglaterra, conocidos con un vocablo que significaba bolsa, ya que se relacionaba en donde se llevaba regularmente el dinero. Después de la Segunda Guerra mundial se empezó realmente con la utilización de los presupuestos en el ejército de los Estados Unidos.

Se puede decir que para que el presupuesto sea de utilidad, el control presupuestal debe ser de calidad y éste consiste en establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales que se utilizan en las operaciones, con la finalidad de que exista una planeación mediante límites y parámetros para cada una de las partidas.<sup>73</sup>

### ***Clasificación de los presupuestos***

#### **Por el tiempo**

- Corto plazo: Son presupuestos elaborados para 1 año o menos de un año.
- Largo plazo: Son elaborados para plazos mayores a un año. Generalmente los presupuestos de largo plazo son hasta 5 años, sin

---

<sup>72</sup> Levy, J. L. *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Línea Universitaria.

<sup>73</sup> Levy, J. L. *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Línea Universitaria.

embargo en países desarrollados se pueden realizar hasta 10 años ya que presentan una mayor estabilidad.

### **Por su flexibilidad**

- Flexibles: Son presupuestos a los que se puede realizar cambios tanto en su fondo como en su forma, siendo el fondo los objetivos generales relacionados con la misión y la forma los objetivos específicos relacionados con la visión.
- Rígidos: Estos presupuestos solo pueden tener cambios en su forma, es decir, solo pueden cambiar en los objetivos específicos. Generalmente permanecen invariables durante la vigencia del período.

### **Por su campo de acción**

- Privados: Los presupuestos flexibles corresponden a las empresas privadas por lo que poseen sus mismas características.
- Públicos: En este caso los presupuestos de empresas públicas son presupuestos rígidos.
- Mixtos: Se trata de empresas sin fines de lucro que generalmente utilizan presupuestos rígidos.

### **Por su actividad**

- Económicos: Son presupuestos relacionados con la economía, es decir, relacionados con la producción, la elaboración, y la transformación de bienes y servicios.
- Financieros: En este caso los presupuestos corresponden al manejo específico del dinero llamado circulante por lo que comprende al presupuesto de efectivo y el presupuesto de capital.

## **Principios básicos**<sup>74</sup>

- ✓ *Principio de precisión:* Consiste en cuantificar de la forma más exacta cada partida del presupuesto y utilizando bases sólidas para su justificación
- ✓ *Principio de participación:* Es necesario involucrar a todos los participantes del presupuesto tanto en la elaboración del mismo como también en su control.
- ✓ *Principio de la unidad:* Se debe considerar a la empresa como un todo, es decir, como una unidad funcional.
- ✓ *Principio de la contabilidad:* Hay que establecer un sistema contable congruente para la elaboración del presupuesto como para su control, definiendo las áreas o departamentos.
- ✓ *Principio de costeabilidad:* El costo de un presupuesto no debe exceder los beneficios que se vayan a obtener del mismo.
- ✓ *Principio de flexibilidad:* Un presupuesto rígido no es útil ya que la realidad lleva a realizar cambios constantemente.
- ✓ *Principio de confianza:* Es importante confiar en el equipo presupuestal y en la organización como un todo.
- ✓ *Principio de predictibilidad:* Al ser los presupuestos estimaciones, hay que realizar predicciones ante lo cambiante e inestable de la realidad que deben ser traducidas a números, unidades y valores.
- ✓ *Principio de comunicación:* Todos los involucrados deben tener una comunicación amplia y efectiva.

## **Presupuesto de ventas**

Es sumamente importante en cualquier empresa ya que determina la cantidad de artículos que una empresa desea vender y que el consumidor está en

---

<sup>74</sup> Levy, J. L. Planeación Financiera en la empresa moderna. México: Línea Universitaria.

capacidad de adquirir, además se puede obtener los costos o desembolsos necesarios para comercializar el producto. Incluye todos los gastos del departamento de ventas por lo que para elaborar dicho presupuesto es necesario tener presente al personal de ventas, sus sueldos y comisiones.

El volumen de ventas depende de factores básicos como la densidad de población, la capacidad del cliente, el rendimiento del producto, la popularidad del producto, condiciones económicas generales, entre otras.

El presupuesto de ventas es el más importante en la mayor parte de las empresas ya que se relaciona con todos los sectores de la organización; es el más complejo de todos, debido a que en él inciden muchos factores, tanto internos como externos, difíciles de controlar.

### CUADRO Nº 9 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS

Cédula Presupuestaria de Ventas				
Producto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Período 4
<b>ARTICULO A</b>				
Cantidad				
Precio				
<i>SUBTOTAL</i>				
<b>ARTICULO B</b>				
Cantidad				
Precio				
<i>SUBTOTAL</i>				
<b>SUMAN</b>				

Fuente: Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.  
Elaboración: Zapata Sánchez, Pedro.

### Presupuesto de compras

Se determinan las unidades que se deben adquirir para hacer frente a l consumo de manera que exista una producción acorde y con inventarios razonables sin que existan excesos en los costos.

En lo referente a las empresas manufactureras existen muchos los elementos que se incluirían en el concepto de compras ya que se adquieren materiales que van a ser empleados directamente en los productos, materiales indirectos, suministros de fábrica y repuestos. Si hay variación de precios, se debe contemplar esta posibilidad y presentarla en el presupuesto.



## CUADRO N° 10 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE COMPRAS

Cédula Presupuestaria Compras Materiales				
Concepto	Periodo 1		Periodo 2	
ARTÍCULOS	Artículo A	Artículo B	Artículo A	Artículo B
Inventario final				
Requerido para vender				
TOTAL NECESARIO				
(-) Inventario Inicial				
<b>POR COMPRAR</b>				

*Fuente: Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.  
Elaboración: Zapata Sánchez, Pedro.*

### Presupuesto de mano de obra

En lo referente a la mano de obra se determinan los requerimientos del personal, número de horas, tarifa por hora y sus costos.

Además es importante realizar los roles de pago respectivos, así como los roles de provisiones, siendo esto incluso más importante ya que en la actualidad se considera el pago de los sueldos como un costo fijo por la obligación con la ley, y no en consideración a las horas trabajadas.

## CUADRO N° 11 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA

Cédula Presupuestaria de Mano de Obra					
PRODUCTOS	PRODUCCIÓN REQUERIDA	ESTÁNDARES DE MOD		HORAS CONSUMIDAS	
		Act. 1	Act. 2	Act. 1	Act 2
PRODUCTO X					
PRODUCTO Y					
TOTAL COSTO HORAS					
COSTO / HORA					
<b>TOTAL</b>					

*Fuente: Materia Presupuestos  
Elaboración: Juana Armijos*

## Presupuesto de costos

El presupuesto de costos permite determinar los mismos respecto a cada producto tanto de forma directa como indirecta.

### CUADRO N° 12 CÉDULAS PRESUPUESTARIAS DE COSTOS

Cédula de costos indirectos de fabricación	
Costos Fijos	Cantidad
Total	

Cédula de costos Semi variables	
Mano de Obra Indirecta	
Materia Prima Indirecta	
Total	

*Fuente: Materia Presupuestos  
Elaboración: Juana Armijos*

## Presupuesto de gastos operacionales

Consiste en la determinación de los gastos administrativos y gastos de ventas, tomando en cuenta toda información que pueda afectar a los rubros que los componen.

### CUADRO N° 13 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS OPERACIONALES

Cédula Presupuestaria de Gastos Operacionales			
CONCEPTO	Período 1	Período 2	Período 3
<b>Gastos Administrativos</b>			
Sueldos			
Beneficios Sociales			
Servicios Básicos			
Depreciación de Activos			
<b>Gastos de Ventas</b>			
Sueldos			
Beneficios Sociales			

Servicios Básicos			
Publicidad			
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>			

Fuente: Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.  
Elaboración: Zapata Sánchez, Pedro.

## Presupuesto de efectivo

Es un presupuesto financiero que está constituido por los saldos disponibles de caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir de acuerdo a las políticas de crédito y hábito de pago, y los desembolsos que se han de realizar, para periodos que generalmente son de un año, pudiendo expandirse si se lo desea.<sup>75</sup> Se lo realiza previo a la estructuración de los estados financieros básicos proyectados.

Básicamente es un estado de entradas y salidas de efectivo planeados que se ve muy afectado por el nivel de operaciones de la empresa que se lo realiza en base a los otros presupuestos. Normalmente se lo relaciona con el estado de flujo de caja ya que ambos utilizan los ingresos y egresos de efectivo, sin embargo el estado de flujo de caja se lo realiza en una forma más detallada y para periodos más largos.

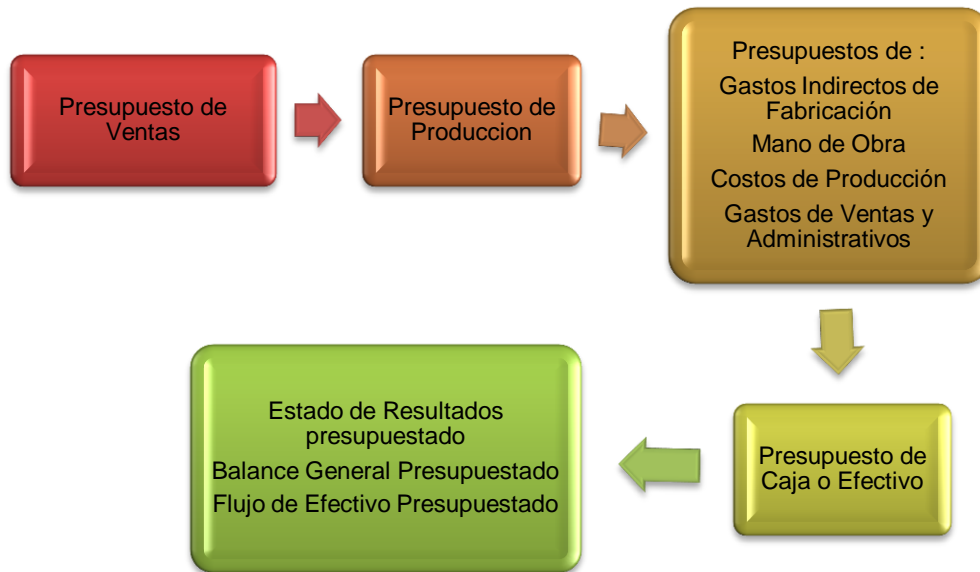
La realización de un presupuesto de efectivo se lo hace con el fin de determinar la posición del efectivo al final de un periodo, determinar los excedentes o déficits de efectivo, establecer la necesidad de financiamiento y coordinar el efectivo con: a) el capital de trabajo, b) los ingresos por ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.<sup>76</sup>

El presupuesto de efectivo es uno de los presupuestos más importantes en el proceso de planeación, ya que a más de reflejar los ingresos y egresos en efectivo se puede diagnosticar y sugerir la forma de financiación que debe utilizar la organización para lograr los objetivos trazados.

<sup>75</sup> Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). Contabilidad Administrativa (Décimo Tercera ed.). México: Pearson educación.

<sup>76</sup> Welsch Glem, A. (2005). Presupuestos. Planificación y Control (Sexta ed.). México: Pearson educación.

## GRÁFICO Nº 9 DESARROLLO DE UN PRESUPUESTO



*Fuente: Contreras, I. (2003). Consideraciones sobre el presupuesto de efectivo o de caja. Revista Visión Gerencial. Elaboración: Juana Armijos*

### Elaboración de un presupuesto de efectivo

1. Establecer el saldo inicial de caja al comienzo de mes.
2. Revisión de las ventas al contado, cuya información estará en las facturas, contratos, etc.
3. Revisión de las ventas a crédito.
4. Especificación de los sueldos de las personas que serán parte de la empresa para el plazo señalado.
5. De igual forma se estimara cuanto se retirará del negocio por concepto del sueldo del propietario.
6. Es necesaria la verificación de los pagos de préstamos e intereses en el caso de tener alguno, y las fechas en las que se lo realizará.

## CUADRO N° 14 CEDULA PRESUPUESTARIA FLUJO DE EFECTIVO

Cédula Presupuestaria Flujo de Efectivo		
CONCEPTO	Periodo 1	Periodo 2
<b>A. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>INGRESOS</b>		
<b>Ventas</b>		
Al contado		
A crédito		
<b>Otras Ventas</b>		
<b>EGRESOS</b>		
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN</i>		
<i>COSTO DE VENTAS</i>		
<i>Gastos Administración</i>		
<i>Gastos de Ventas</i>		
<i>Gasto Financiero</i>		
Pago deuda Corriente		
Plan de Ahorro		
Plan de Contingencia		
<b>(=) FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>B. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>EGRESOS</b>		
Compra de Activos Fijos		
<b>(=) FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>C. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>(=) FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b><u>RESUMEN</u></b>		
(+) Entradas de Efectivo (A+B+C)		
(-) Salidas de Efectivo		
<b>(=) Flujo Neto de Efectivo</b>		
(+) Saldo Inicial de Efectivo		
<b>(=) SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>		

Fuente: Contabilidad general (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.  
Elaboración: Zapata Sánchez, Pedro.

### 2.2.2 Crecimiento y desarrollo de las empresas

El crecimiento y desarrollo de las empresas trata sobre las diversas modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta pueda cambiar su estado actual y convertirse en una más grande. Dentro de estos cambios se

consideran aumentos en cantidades y dimensión reflejados en variables como activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.; así como también cambios en sus características internas, siendo estas características las estructuras económicas y organizativas de cualquier empresa.<sup>77</sup>

Los motivos <sup>78</sup>más importantes para analizar el crecimiento y desarrollo de una empresa son:

- El crecimiento significa que la empresa cuenta con la salud y vitalidad necesaria para acceder a un futuro desarrollo.
- La competitividad se da en todo tipo de mercado por lo que es preciso que una empresa obtenga mayor valor frente a las demás.
- El crecimiento de una empresa implica mayores retribuciones económicas tanto para los directores como para quienes se encargan de la comercialización o producción de los productos o servicios, según sea el caso.

Existen decisiones que una empresa puede adoptar para su crecimiento y desarrollo:

A. *Especialización - Diversificación*: La especialización consiste en incrementar el esfuerzo en la actividad habitual y en los productos actuales de una empresa. Mientras que la diversificación es un cambio en la trayectoria de la empresa ya que implica desarrollarse a partir de productos y mercados completamente nuevos, esto se da cuando la empresa posee recursos y capacidades que no están siendo totalmente explotados en los negocios actuales.<sup>79</sup>

1. Penetración del mercado: Consiste en incrementar las ventas atrayendo a nuevos clientes o entre los clientes habituales.

---

<sup>77</sup> Pérez Gorostegui, E. (1997). *Introducción a la Administración de empresas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Aceres.

<sup>78</sup> García, C. (1997). *Introducción a la Administración de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.

<sup>79</sup> García, C. (1997). *Introducción a la Administración de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas

2. Desarrollo de mercados: Incorporación de nuevos mercados como áreas geográficas o nuevos segmentos de mercado.
3. Desarrollo de productos: Introducción de nuevos productos.
4. Diversificación relacionada: Cuando existe conexión o similitud entre los productos nuevos y los antiguos.
5. Diversificación no relacionada: No existe relación alguna entre los productos tradicionales de la empresa y los nuevos.

B. *Crecimiento interno – Crecimiento externo*: El crecimiento interno se realiza mediante nuevas inversiones en la empresa aumentando el patrimonio y su capacidad productiva. El crecimiento externo se da con la adquisición, fusión, control o cooperación con otras empresas para acceder a nuevos mercados.

#### Fusión de sociedades (Crecimiento externo)

6. Fusión pura: Se forma una nueva sociedad mediante la unión de dos o más empresas.
7. Fusión por absorción: Una empresa adquiere a otra con lo cual la empresa adquirida desaparece.

#### Adquisición (Crecimiento externo)

8. Control mayoritario: Cuando una empresa adquiere más del 50% del capital social de otra.
9. Control minoritario: Adquisición por parte de una empresa de menos del 50% del capital social de otra.
10. Holding: Es la agrupación de varias empresas formado a través de la adquisición o participación de una empresa llamada “matriz” que adquiere más del 50% de otras empresas llamadas filiales.

## Cooperación (Crecimiento externo)

La cooperación se puede definir como acuerdos entre dos o más partes independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y de sus recursos, establecen un grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.<sup>80</sup>

11. Joint venture: Consiste en una alianza de dos o más empresas que aportan capital para constituir una nueva sociedad conjunta.

12. Unión Temporal de Empresas (UTE): Asociación que forman dos o más empresas para acometer un proyecto concreto de duración limitada.

13. Franquicia: Acuerdo mediante el cual la empresa franquiciadora cede a la empresa franquiciada el derecho a comercializar determinados productos o servicios a cambio de una remuneración económica.

C. *Internacionalizarse – Limitarse al mercado nacional:* La internacionalización es una forma de crecimiento, en la que las empresas trascienden los mercados nacionales;

14. Empresa exportadora: Se caracteriza por abastecer a mercados exteriores, con la producción en el país de origen.

15. Empresa multinacional: Compañía formada por una empresa matriz que cuenta con varias filiales que operan en diversos países.

16. Empresa global: Empresa que opera en diversos países concentrando en uno, o en un número reducido de países, las actividades estratégicamente importantes.

D. *Integración vertical – Integración horizontal:* En este proceso una empresa añade fases y se extiende hacia ambos extremos de la cadena

---

<sup>80</sup> García, C. (1997). *Introducción a la Administración de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas



de valor con lo cual puede convertirse en su propio proveedor o en su propio cliente. La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores.

Las organizaciones podrían tomar, decisiones estratégicas para conseguir su adaptación, tratando incluso de cambiar el entorno para su propia conveniencia, por lo que se puede decir que la estrategia está conformada por cuatro componentes: el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. A través del vector de crecimiento se realizan estrategias que ya se han planteado anteriormente como: penetración en el mercado, desarrollo del producto o del mercado, y diversificación estratégica, entre otras.<sup>81</sup>

### **2.2.3 NIIF para PYMES<sup>82</sup>**

La NIIF para las PYMES, es una norma simplificada publicada el 09 de Julio del año 2009, la cual debe ser aplicada para entidades que no tienen obligación de publicar sus estados financieros. Se basan en las NIIF completas, pero han sido simplificadas ya que contiene un menor porcentaje de los requerimientos de revelación de las NIIF completas.

Cada país tiene una forma diferente de clasificar las PYME, por lo que la NIIF para PYMES fue creada por el IASB, pensando en los usuarios de las mismas, que son los socios, inversionistas, entidades financieras quienes exigen un nivel estándar de la información para poder interpretarla.

#### **Descripción de las Pequeñas y Medianas Empresas**

Según lo publicado en la Norma las pequeñas y medianas empresas son entidades que:

- a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y

---

<sup>81</sup> Dasí Rodríguez, S., & Martínez Pérez, J. F. (2011). Teorías de crecimiento de la empresa. *ICE Tendencias y nuevos desarrollo de la teoría económica* (858).

<sup>82</sup> IFRS Foundation and the IASB. (09 de Julio de 2009). IFRS for SMES. Standard. PDF. NIIF para PYMES .

- b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios como acreedores y agencias de calificación crediticia.

Pero una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si:

- a) sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian o están en proceso de negociarse en un mercado público.
- b) una de sus principales actividades es mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros, como los bancos, las cooperativas de crédito, las compañías de seguros, etc.

### **Principios generales**

Existen ciertas características cualitativas que debe tener la información de los estados financieros, éstas son:

- *Comprensibilidad:* La información de los estados debe ser presentada para que sea comprendida por los usuarios de la misma, sin omitir información importante.
- *Relevancia:* La información proporcionada debe ser relevante para la toma de decisiones económicas ayudando en la evaluación de hechos pasados, presentes o futuros.
- *Materialidad o importancia relativa:* La información se considera material si su omisión o presentación errónea influye en las decisiones económicas.
- *Fiabilidad:* La información debe ser fiable, es decir, que no tenga errores significativos.
- *La esencia sobre la forma:* Todo suceso o transacción debe contabilizarse de acuerdo a su esencia y no solo a su forma legal.
- *Prudencia:* Se debe incluir un cierto grado de precaución en la preparación de los estados financieros, es decir al efectuar las estimaciones para que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que los pasivos o los gastos no se expresen en defecto.

- *Integridad*: La información debe estar completa dentro de los límites de su importancia relativa y el costo.
- *Comparabilidad*: Los usuarios deben poder comparar los estados financieros de una entidad en el tiempo y entre entidades.
- *Oportunidad*: La información debe ser proporcionada dentro del periodo de tiempo para tomar una decisión, sin retrasos.
- *Equilibrio entre costo y beneficio*: Los beneficios de la información financiera deben ser mayores que los costos de suministrarla.

#### **2.2.4.1 Presentación de los estados financieros**

Generalmente las PYMES producen estados financieros solo para uso de los propietarios, para información fiscal, no son estados financieros con propósito de información general, sino para los usuarios externos de la misma.

El objetivo de los estados financieros con propósito de información general de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una gama amplia de usuarios que no están en condiciones de exigir informes.

##### ✓ **Estado de situación financiera**

La situación financiera de una entidad es la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio en una fecha concreta.

- **ACTIVO**: Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.
- **PASIVO**: Es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- **PATRIMONIO**: Es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Como mínimo, el estado de situación financiera incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

- a. Efectivo y equivalentes al efectivo.
- b. Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
- c. Activos financieros [excluyendo los importes mostrados en (a), (b), (j) y (k)].
- d. Inventarios.
- e. Propiedades, planta y equipo.
- f. Propiedades de inversión registradas al valor razonable con cambios en resultados.
- g. Activos intangibles.
- h. Activos biológicos registrados al costo menos la depreciación acumulada y el deterioro del valor.
- i. Activos biológicos registrados al valor razonable con cambios en resultados.
- j. Inversiones en asociadas.
- k. Inversiones en entidades controladas de forma conjunta.
- l. Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar.
- m. Pasivos financieros [excluyendo los importes mostrados en (l) y (p)].
- n. Pasivos y activos por impuestos corrientes.
- o. Pasivos por impuestos diferidos y activos por impuestos diferidos (éstos siempre se clasificarán como no corrientes).
- p. Provisiones.

- q. Participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio de forma separada al patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.
- r. Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.

## **Activos**

### Efectivo y equivalentes al efectivo (Sección 7p2 NIIF para PYMES)

- Efectivo: Caja y los depósitos bancarios a la vista.
- Equivalente al efectivo: Inversiones a corto plazo de gran liquidez (hasta 90 días).

### Activos financieros (Sección 11 y 12 NIIF para PYMES)

#### *Categorías de Activos financieros*

1. A valor razonable con cambios en resultados.
2. Disponibles para la venta.
3. Mantenedos hasta el vencimiento.
4. Cuentas y documentos por cobrar.

*Medición inicial:* Al precio de transacción (incluye costos de transacción).

*Medición posterior:* Al costo amortizado, utilizando el método del interés efectivo. (Principal – Amortización del principal – deterioro).

*Excepción:* Si la categoría activos financieros a valor razonable con cambios en resultados, cotiza en bolsa, la medición posterior, se la hace a valor razonable.

No está permitido en NIIF para las PYMES, utilizar las revelaciones de la NIIF 7.

### Provisión por deterioro de los instrumentos financieros (Sección 11p22 NIIF para las PYMES)

Una entidad evaluará un activo financiero medido al costo amortizado, cuando exista evidencia objetiva de una pérdida por deterioro del valor. El importe de la pérdida por deterioro se reconocerá en el resultado del período.

Se pueden causar pérdidas cuando hay dificultades financieras significativas del emisor, incumplimientos o moras en el pago de los intereses o el principal por parte del emisor o la probabilidad de que el prestatario entre en quiebra.

#### Inventarios (Sección 13 NIIF para las PYMES)

Los inventarios son activos poseídos para ser vendidos, que están en proceso de producción para la venta o materiales y suministros.

Su medición inicial se hace al costo de adquisición (precio de compra, aranceles de importación y otros impuestos no recuperables de las autoridades fiscales, transporte, etc.)

#### *Métodos de valoración Inventarios*

- Primera entrada primera salida (FIFO).
- Costo promedio ponderado.
- Identificación específica.

El método última entrada primera salida (LIFO), no está permitido por las NIIF.

#### Propiedad, planta y equipo (Sección 17 NIIF para las PYMES)

Son activos que se mantienen para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios., también se usan con propósitos administrativos, ambos casos por más de un período.

Se reconocerá, cuando sea probable que la entidad obtenga beneficios económicos futuros, ejerza control, y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad.

*Medición inicial:* Al costo, que comprende:

- El precio de adquisición, incluidos aranceles de importación, impuestos no recuperables, después de deducir los descuentos comerciales y rebajas.
- Los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones para que pueda operar.
- Estimación inicial de los costos de desmantelamiento, y rehabilitación del lugar.

*Medición posterior: Modelo del costo (Costo – depreciación acumulada – deterioro).*

Depreciación acumulada de propiedad, planta y equipo (Sección 17p16, 17p17 NIIF para PYMES)

La depreciación de un activo comenzará, cuando esté disponible para su uso y no cesará cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado del uso activo. El importe depreciable de un activo, se determina después de deducir su valor residual.

Los métodos de depreciación permitidos son: lineal, decreciente y unidades de producción; y el cargo por depreciación, se reconocerá en el resultado del ejercicio.

Propiedades de inversión (Sección 16 NIIF para las PYMES)

Son terrenos, edificios o partes de un edificio para obtener rentas, plusvalías o ambas. Además, propiedades mantenidas por un arrendatario dentro de un acuerdo de arrendamiento operativo y se contabilizarán por su valor razonable con cambios en resultados.

*Medición inicial:* Al costo (precio de compra y cualquier desembolso directamente atribuible a la compra).

*Medición posterior:* Una propiedad de inversión, se mide a valor su razonable, si se lo puede hacer de manera fiable sin costo o esfuerzo desproporcionado, cuyos cambios se lo reconocen en resultados. Todas las demás propiedades de inversión, se las contabilizará bajo el modelo del costo.

### Activos intangibles (Sección 18 NIIF para las PYMES)

Es un activo identificable ya que es separable., de carácter no monetario y sin apariencia física.

*Medición inicial:* Modelo del costo

El costo de un activo intangible adquirido de forma separada, comprende el precio de adquisición, incluyendo aranceles e impuestos no recuperables. Todo desembolso incurrido internamente en una partida intangible, se la reconocerá como un gasto, tales como: generación interna de marcas, logotipos, sellos o denominaciones editoriales, listas de clientes, publicidad, plusvalía generada internamente.

*Medición posterior:* Modelo del costo, menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro de valor acumulada.

*Vida útil:* Para efectos de esta NIIF, todos los activos intangibles, tienen una vida útil finita, Si una entidad no es capaz de hacer una estimación fiable de la vida útil de un activo intangible, se supondrá que ésta es de diez años.

### **Pasivo**

#### Cuentas y documentos por pagar (Secciones 11 y 12 NIIF para las PYMES)

Una entidad reconocerá un pasivo financiero en su estado de situación financiera, cuando se convierta en parte obligada con terceros.

*Medición inicial de un pasivo financiero:* a su costo amortizado, lo medirá al precio de transacción incluyendo los costos de transacción.

*La medición posterior:* se hará al costo amortizado, utilizando el método del interés efectivo.

El costo amortizado de un pasivo financiero, es el valor presente de los flujos efectivos por pagar, descontados a la tasa de interés efectiva.

#### Provisiones (Sección 21 NIIF para las PYMES)



Una entidad reconocerá una provisión cuando tenga una obligación como resultado de un suceso pasado o cuando se probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos para liquidar la obligación.

## **Patrimonio neto**

### Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF

Se registran los ajustes provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF completas y de la NIIF para las PYMES.

#### ✓ **Estado de resultados integral y estado de resultados**

El rendimiento de una empresa es la relación entre los ingresos y los gastos de una entidad durante un periodo sobre el que se informa. Esta NIIF permite a las entidades presentar el rendimiento en un único estado financiero (estado del resultado integral) o en dos estados financieros (un estado de resultados y un estado del resultado integral).

- **INGRESOS:** son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa.
- **GASTOS:** son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa.

Una entidad presentará su resultado integral total para un periodo:

- a) En un único estado del resultado integral, en cuyo caso el estado del resultado integral presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo.
- b) En dos estados—un estado de resultados y un estado del resultado integral—, en cuyo caso el estado de resultados presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo excepto las que estén reconocidas en el resultado integral total fuera del resultado, tal y como permite o requiere esta NIIF.

### **Enfoque de un único estado**

Según el enfoque de un único estado, el estado del resultado integral incluirá todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en un periodo.

Como mínimo, una entidad incluirá, en el estado del resultado, las siguientes partidas:

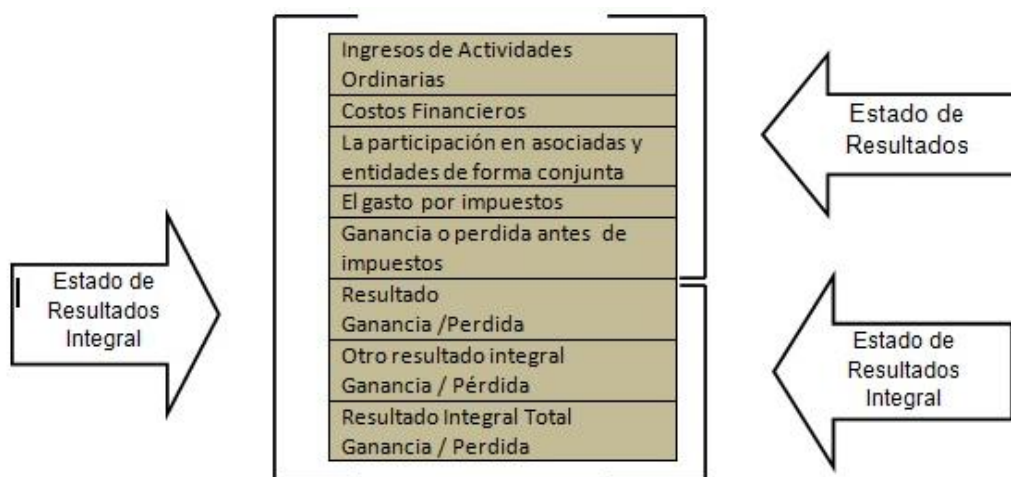
- a. Los ingresos de actividades ordinarias.
- b. Los costos financieros.
- c. La participación en el resultado de las inversiones en asociadas y entidades controladas de forma conjunta.
- d. El gasto por impuestos.
- e. Un único importe que comprenda el total de:
  - i. El resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas,
  - ii. La ganancia o pérdida después de impuestos.
- f. El resultado.
- g. Cada partida de otro resultado integral clasificada por naturaleza.
- h. La participación en el otro resultado integral de asociadas y entidades controladas de forma conjunta contabilizadas por el método de la participación.
- i. El resultado integral total (si una entidad no tiene partidas de otro resultado integral, puede usar otro término para esta línea tal como resultado).

### **Enfoque de dos estados**

Según el enfoque de dos estados, el estado de resultados presentará, como mínimo, las partidas de ingresos y gastos del estado de resultado es decir, los punto de la a) a la f) del enfoque de un estado. El estado del resultado integral comenzará con el resultado como primera línea y presentará, como mínimo, las

partidas que presenten los importes descritos en los apartados g) a i) del enfoque de un estado.

### GRÁFICO Nº 10 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL Y ESTADO DE RESULTADOS



Fuente: NIIF para PYMES  
Elaboración: Juana Armijos

### Estado de resultados y ganancias acumuladas

El estado de resultados y ganancias acumuladas presenta los resultados y los cambios en las ganancias acumuladas de una entidad para un periodo sobre el que se informa.

Una entidad puede presentar un estado de resultados y ganancias acumuladas en lugar de un estado del resultado integral y un estado de cambios en el patrimonio si los únicos cambios en su patrimonio durante los periodos en los que se presentan estados financieros surgen del resultado, pago de dividendos, correcciones de errores de los periodos anteriores y cambios de políticas contables.

#### ✓ Estado de cambios en el patrimonio

Una entidad presentará un estado de cambios en el patrimonio que muestre:

- a. El resultado integral total del periodo, mostrando de forma separada los importes totales atribuibles a los propietarios de la controladora y a las participaciones no controladoras.
- b. Para cada componente de patrimonio.

- c. Para cada componente del patrimonio, una conciliación entre los importes en libros, al comienzo y al final del periodo.

En las PYMES normalmente el patrimonio se mueve muy poco ya que no se está constantemente capitalizándose, lo que más ocurre es el manejo de distribuciones de utilidades y reservas; por lo que para las PYMES se puede suprimir el estado de cambios en el patrimonio y cuando solo haya manejo de utilidades, reservas, etc., esa información se puede agregar al estado de resultados, lo cual hace que cambie su nombre a ESTADO DE RESULTADOS Y GANANCIAS ACUMULADAS.

#### ✓ Estado de flujo de efectivo

Una entidad presentará un estado de flujos de efectivo que muestre los flujos de efectivo habidos durante el periodo sobre el que se informa, clasificados por actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación, mismos que ya se analizaron anteriormente.

No se utilizara la base de contabilización del devengado, sino del movimiento actual del efectivo, siendo sumamente importante el correcto reconocimiento del efectivo y de sus equivalentes

Existen dos métodos a utilizarse que como ya se analizaron, los cuales son el método directo y el método indirecto.

#### ✓ Notas a los estados financieros

Las notas contienen información adicional a la presentada en el estado de situación financiera, estado del resultado integral, estado de resultados (si se presenta), estado de resultados y ganancias acumuladas combinado (si se presenta), estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo. Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.

Una entidad presentará normalmente las notas en el siguiente orden:

- a. una declaración de que los estados financieros se ha elaborado cumpliendo con la *NIIF para las PYMES*.

- b. un resumen de las políticas contables significativas aplicadas.
- c. información de apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros en el mismo orden en que se presente cada estado y cada partida; y
- d. cualquier otra información a revelar.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **ACTIVO**

Es cualquier producto físico o intangible y los derechos que se tengan sobre éstos, siempre que estén bajo el control pleno de la empresa, que aparezcan con ocasión de hechos pasados y que generen beneficios futuros. Puede ser de Corto plazo o Corriente o de Largo Plazo.

- **CAPITAL CONTABLE**

Es la suma de las aportaciones de los propietarios modificada por los resultados de las operaciones de la empresa.

- **CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

El ciclo de vida de un producto es el curso que las ventas y utilidades siguen durante la vida del mismo.

En el caso de EPVC al igual que cualquier otro producto cuenta con las siguientes etapas:

### **Introducción**

La fase de introducción ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque debido a que no se ha desarrollado una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto es limitada.

### **Crecimiento**

Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La disponibilidad del producto se extiende rápidamente al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes o servicios.

### **Madurez**

La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o

se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.

### **Declive**

Llega un momento en que las ventas decaen, en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

- **COSTO DE CAPITAL**

Es lo que cuesta financiar una empresa o proyecto de inversión, es decir lo que cuesta el obtener el capital ya sea a través de financiamiento de fuentes propias, ajenas o en forma mixta.

Es la tasa de rendimiento que una empresa debe ganar en los proyectos en los que se genera una inversión para mantener su valor de mercado y atraer fondos.<sup>83</sup>

- **COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Se considera la suma de todos los elementos necesarios para producir un bien o prestar un servicio. Está conformado por los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

- **COSTOS FIJOS**

Permanecen constantes sin importar el volumen de producción.

- **COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

Los elementos que no son materiales ni mano de obra. Son elementos accesorios o complementos en la elaboración del producto que no están incorporados al bien final.

---

<sup>83</sup> Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima Edición ed.). Pearson Educación.

- **COSTOS VARIABLES**

Varían en forma directamente proporcional al volumen de producción.

- **ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

Son decisiones financieras de suma importancia para la empresa y determinantes para la consecución de los recursos y los objetivos<sup>84</sup>, que dan como resultado operaciones exitosas y logro de objetivos, con una buena planeación estratégica se pueden observar posibles alternativas de acción en el futuro.

- **FINANCIAMIENTO**

Es el conjunto de recursos monetarios para llevar a cabo ciertas actividades que generalmente se trata de sumas tomadas prestadas para complementar los recursos propios.

- **GASTOS**

Aquellos egresos que significan desembolsos para la empresa y que estarán en función de su organización, relacionados en actividades que no son de producción.

- **INDUSTRIA**

Conjunto de empresas que orientan sus recursos a ciertas actividades productivas iguales o comunes.

- **INGRESOS**

Son todos los ingresos monetarios que se obtienen en función de la actividad del negocio y de su estructura.

- **INVERSIÓN**

---

<sup>84</sup> Perdomo, A. (2004). *Elementos Básicos de Administración Financiera* (Décima ed.). México: Thomson Learning.



Todo aumento del activo de una empresa y que puede ser financiado a través de deuda o recurso propios.

- **LIQUIDEZ**

Capacidad para cumplir con los pagos de manera oportuna y adecuada a través del balance de pagos para invertirse en forma rentable.

- **MANO DE OBRA**

Remuneración del personal de planta que forma parte de la producción, si transforman la materia prima en productos es Directa, pero si es la remuneración de personal de mantenimiento, supervisión, seguridad, etc. Es indirecta.

- **MARGEN DE CONTRIBUCIÓN**

Consiste en la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario, y es el que permite la obtención del costo fijo y el margen de utilidad.

- **MATERIALES**

Pueden ser directos que son aquellos que se los pueden ver o percibir formando parte del producto; e indirectos los que luego de participar del proceso productivo del bien o servicio desaparecen, o son los elementos que son útiles en la presentación del producto.

- **MERCADO**

Es el medio que une a compradores y vendedores con el propósito de transferir bienes o servicios que no involucra necesariamente a un espacio físico, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

- **PASIVO**

Valores que la empresa adeuda con otras personas a pagarse en el corto o en el largo plazo el cual será reconocido si en un futuro produce erogaciones de dinero.

- **PATRIMONIO**

Se refiere a los valores propios de la empresa, dinero o bienes.

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>85</sup>**

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

- **PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Es un programa cuantitativo en tiempo y dinero<sup>86</sup> que se crea para el desarrollo de una empresa basado en decisiones estratégicas con la finalidad de una inversión o financiamiento.

- **PRECIO**

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio, generándose una utilidad al ser este mayor a los costos y gastos del producto o del servicio en sí.

Existen varios métodos para la fijación del precio, como:

**Método basado en el costo**

Considerado el método más sencillo para fijar precios, consiste en agregar una cantidad estándar al costo del producto. Obteniendo un margen bruto de ganancia.

**Método basado en la competencia**

Se presta menos atención del costo y demanda en el precio del producto que ofrece la empresa respecto al precio de la competencia. En las empresas pequeñas se sigue al líder, y modifican sus precios cuando este lo hace,

---

<sup>85</sup> Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*.

<sup>86</sup> Perdomo, A. (2004). *Elementos Básicos de Administración Financiera* (Décima ed.). México: Thomson Learning.

Algunas empresas cobran un poco más o un poco menos, pero la diferencia permanece constante.

### **Método basado en la demanda**

En este caso cuando la demanda de un producto es elevada su precio tiende a subir, mientras que en situaciones de recesión el precio tiende a la bajar.

- **PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos.

También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades, es decir que en la cifra en ventas que se requiere para alcanzar a cubrir los costos y gastos de la empresa y que por ende no se obtiene una utilidad pero tampoco una pérdida.

- **RENTABILIDAD**

Es el beneficio que se obtiene en relación a la inversión que lo genera.

- **UTILIDAD**

Es el beneficio que se obtiene en relación con las ventas del negocio. Es la forma en que se puede medir el valor y la capacidad de un bien o servicio para satisfacer una necesidad.

## 2.3 MARCO LEGAL

### **Registro Único de Contribuyentes (RUC)<sup>87</sup>**

Es un instrumento para identificar a los ciudadanos frente a la administración tributaria, cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la administración tributaria.

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el tipo de contribuyente.

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

Las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIIU (Clasificador Internacional Industrial Único).

### **PATENTE MUNICIPAL<sup>88</sup>**

Es un registro laboral obligatorio para todos los profesionales que trabajan como independientes, es decir sin relación de dependencia con un empleador y que según la ordenanza 135 (2004) deben cancelar un rubro al Municipio de Quito, como requisito previo para obtener en Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Este impuesto se aplica a las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que estén domiciliadas o establecidas en el Distrito

---

<sup>87</sup> Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/>

<sup>88</sup> Redacción Líderes. (2012). Patente Municipal. *Revista Líderes*.

Metropolitano y que ejerzan actividades industriales, comerciales, financieras, inmobiliarias y profesionales. El requisito está vigente desde el 19 de octubre del 2010 y se lo obtiene a partir de un formulario.

El cobro para las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad se ejecutará desde el 1 de febrero hasta el 28 de mayo, dependiendo del último dígito de su cédula. Una guía sobre la fecha en la que debe pagar lo encuentra en la web del Municipio. La patente tiene vigencia de un año.

La tarifa para los profesionales es de \$20 y se cobra por una sola vez al año. Los profesionales en relación de dependencia (es decir servidores públicos o privados) no declaran ni pagan Patente Municipal.

El formulario deberá ser llenado con los siguientes datos

- Nombres completos.
- Razón Social.
- Representante legal.
- Número de cédula.
- Dirección donde va a ejercer la actividad económica.
- Clave catastral (es un dato importante respecto del predio donde se va a ejercer la actividad).
- Número telefónico.
- Actividad económica principal con la que se inscribe la patente.

Con este documento y copias de cédula y papeleta de votación, se podrá solicitar la patente en cualquiera de las administraciones zonales municipales.

## **SEGURIDAD SOCIAL**<sup>89</sup>

El Seguro general obligatorio es requerido para todo sujeto en calidad de afiliado, es decir, las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella. A continuación se presentan las personas que se mencionó anteriormente en forma de una lista generalmente definida.

- a.** El trabajador en relación de dependencia;
- b.** El trabajador autónomo;
- c.** El profesional en libre ejercicio;
- d.** El administrador o patrono de un negocio;
- e.** El dueño de una empresa unipersonal;
- f.** El menor trabajador independiente; y,
- g.** Los demás asegurados obligados al régimen del seguro general obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

---

<sup>89</sup> *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.iesg.gob.ec/>

**CAPITULO III**

**DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

## **CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.1.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

##### **3.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS**

El gobierno es sumamente importante en el desarrollo del ámbito productivo de la empresa, ya que mantiene relaciones comerciales con diferentes países del cual se importan la materia prima para la fabricación de productos industriales, o que podrían ser mercados objetivos para las exportaciones de los productos nacionales.

La Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal (FEDIMETAL) indicó que como consecuencia del déficit comercial, el Gobierno fortaleció la industria del metal, para lo cual facilitó su participación en proyectos de los sectores estratégicos. Como parte de la ayuda brindada a este y a otros sectores productivos se creó el Código de la Producción y Comercio donde, como ya se ha mencionado anteriormente, se establecen incentivos muy concretos en beneficio de la industria metalmeccánica como el 5% más de reducción del impuesto a la renta, zonas de desarrollo económico especial en donde no existirían aranceles ni impuesto a la salida de capitales, esto en lo referente a incentivos tributarios, y además se está apoyando a través de planes de mejora competitiva.<sup>90 91</sup>

En cuanto a los panificadores “Renova Panadería” es un proyecto lanzado por el Ministerio de Industrias y Productividad a 3 000 panificadores que representan el 30% del total existente a lo largo del país, que busca renovar la maquinaria de panaderías reemplazando aquellas que ya no están en buenas condiciones a través de créditos accesibles, además

---

<sup>90</sup> *Ministerio de la Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.mcpec.gob.ec/>

<sup>91</sup> *FEDIMETAL.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.fedimetal.com.ec/>



ofrece capacitación a los propietarios. Empresas como INOX, ECUAHORNOS y HORNIPAN se comprometieron con el proyecto ya que cuentan con una producción de 60 hornos mensuales y tienen la posibilidad de ingresar a los mercados de Colombia y el Perú.

Esto indica que el gobierno está pendiente de los microempresarios y que conoce que los emprendimientos son buenos para el funcionamiento de la economía, por lo que es importante mantenerse al tanto de este tipo de proyectos que incluso podría beneficiar a la empresa que está siendo objeto de estudio, en este caso EPVC.

Los incentivos tributarios que se han impuesto con la finalidad de incrementar la producción e inversión nacional, se pueden resumir en el siguiente cuadro:

#### **CUADRO Nº 15 INCENTIVOS TRIBUTARIOS**

La exoneración total del impuesto a la renta	Empresas nuevas, con proyectos nuevos que estén ubicadas en sectores geográficos de mayor depresión económica.
La reducción de un punto de Impuesto a la Renta cada año y dejarlo en el 22%.	Para los sectores como el turismo, la metalmecánica, la agroindustria y el área productiva.
Deducción del impuesto a la renta	El costo de adquisición de maquinarias y equipos para control y mejoramiento del ambiente
Exoneración del Impuesto al Valor Agregado	En la adquisición o importación de este tipo de maquinarias y equipos.
Exoneración total del Impuesto a la salida de divisas	Con financiamiento por una institución financiera internacional legalmente reconocida.
Acceso a programas de financiamiento de capital de riesgo	Especialmente para proyectos que impulsen la innovación y diversificación productiva

*Fuente: Servicio de Rentas Internas / Código de la Producción  
Elaboración: Juana Armijos*

Es importante aclarar que estos incentivos requieren de rendiciones de cuentas anuales en función del riesgo que represente cada empresa con lo que no habrá lugar para que se desvíen los estímulos para que se cumplan con los compromisos claramente establecidos. La condición es

que las empresas acaten lo que dice la ley y se sujeten a una rendición permanente de cuentas.

Así que se hace necesario impulsar aquellos sectores y productos con mayor capacidad competitiva, en este caso generar empresas dentro del sector de la metalmecánica que es el soporte de la industria y por ende traerá crecimiento de los demás sectores productivos, beneficios a nivel económico nacional y también a los dueños de las mismas.

### **3.1.1.2 FACTORES SOCIALES**

Los valores sociales y las actitudes de las personas pueden tener consecuencias en las estrategias de cualquier empresa porque factores como la calidad de vida deseada, los patrones de comodidad, los intereses, etc., influyen directamente en los productos o servicios.<sup>92</sup>

#### **Costumbres**

El mercado en la actualidad busca los productos industriales porque generan mayores beneficios para el consumidor, un ejemplo de esto es que los hornos de leña han sido sustituidos por los hornos rotativos, lo que se ha vuelto una costumbre en toda panadería, por lo que la producción y comercialización de este tipo de maquinaria resulta ser muy útil en estos casos.

De igual forma un negocio como una panadería es sumamente demandado por cualquier microempresario, ya que consiste en la venta de un producto de primera necesidad y que es aceptado por la mayoría de la población, muestra de esto es que solo en Pichincha hay 2 500 panaderías, de ellas 1 500 están en Quito., incluso hay barrios que tienen hasta 10 locales instalados.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

<sup>93</sup> EL COMERCIO. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.elcomercio.com/>

## **Intereses**

Las panaderías son un negocio muy común en el país y además el pan como alimento forma parte de la alimentación de la mayoría de los ecuatorianos y ecuatorianas, incluyendo los tipos dietéticos o integrales para las diferentes dietas que se dan en la actualidad.

Los hornos rotativos constituyen la actualización de los antiguos hornos de leña ya que utilizan un menor tiempo de cocción, y son operados de forma que no crean riesgos para el panadero debido a sus controles eléctricos.

Muchos de los microempresarios que empiezan sus negocios para la producción o comercialización de maquinaria para panadería y pastelería lo realizan en base a su experiencia, ya que muchos que han trabajado anteriormente en metalmecánica deciden abrir sus propios negocios con un giro similar y con la utilización de las mismas herramientas y máquinas adoptando los mismos procesos, siendo este tipo de empresas una opción muy adecuada a sus intereses.

## **Tipo de vida**

El pan es un alimento básico desde hace muchos siglos, tan común en todas las culturas que ha llegado a convertirse en símbolo y paradigma del sustento humano. Quienes ejercen el oficio de panadero son seres que viven gran parte de su vida de noche, mientras los demás duermen, para que por la mañana haya fresco.

El proceso de elaboración del pan es continuo, las panaderías trabajan las 24 horas y los 365 días del año. Un panificador labora entre 12 y 18 horas al día, ya que el cliente busca un producto fresco y. Según el Gremio de Panificadores, el consumo de pan por persona es de cuatro unidades al día. Dos en la mañana y dos en la tarde, en promedio.

Así que los panaderos buscan maquinaria que les permita facilitar sus labores diarias, para que la elaboración de panes, pasteles, etc., no sea tan complicada o riesgosa como con los hornos artesanales.

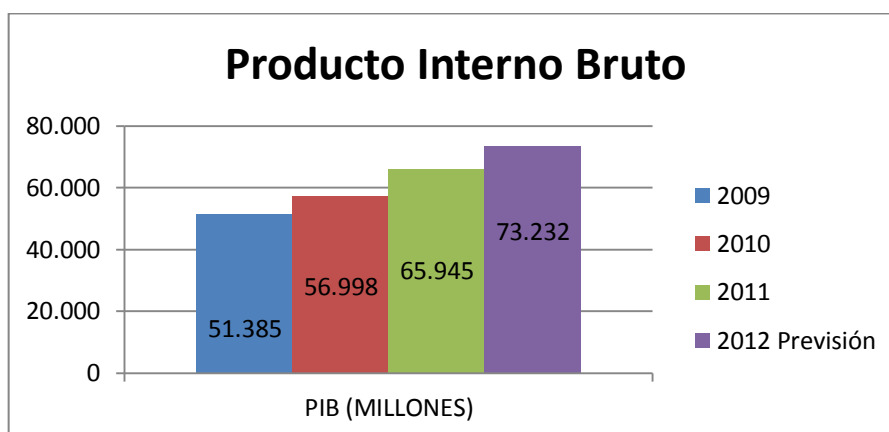
Los fabricantes de maquinaria y equipos para panadería y pastelería, en este caso EPVC, buscan mantener la calidad de sus equipos, y brindar el mejor servicio técnico posible para que los panificadores puedan trabajar sin problemas y de la mejor manera posible.

### 3.1.1.3 FACTORES ECONÓMICOS

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto es considerado el mejor indicador en la economía de un país ya que es el valor de los bienes y servicios de uso final generado por los agentes económicos durante un periodo que normalmente es un año. De igual forma su crecimiento nos indica si el país en sí está en una buena situación o en una mala situación económica.

**GRÁFICO N° 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO ANUAL**

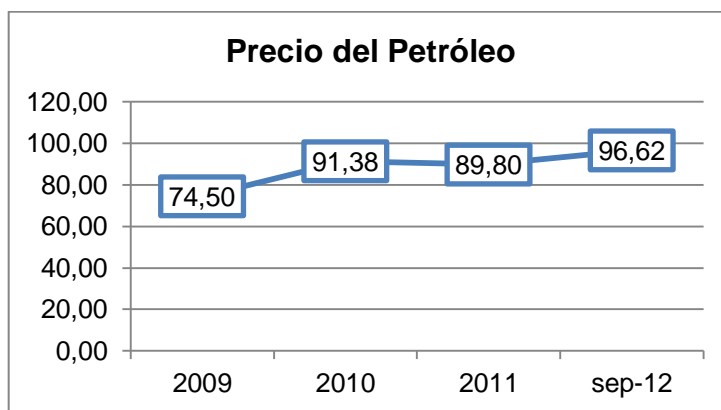


Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

El PIB se ha mantenido en una posición buena y estable, esto gracias al precio del petróleo, recurso del cual Ecuador depende directamente el cual ha mantenido sus valores casi en 100 dólares y también a las

estrategias planteadas por el gobierno para el bienestar común como el aumento en la productividad, la diversificación de exportaciones, e inclusive las limitaciones a las importaciones.

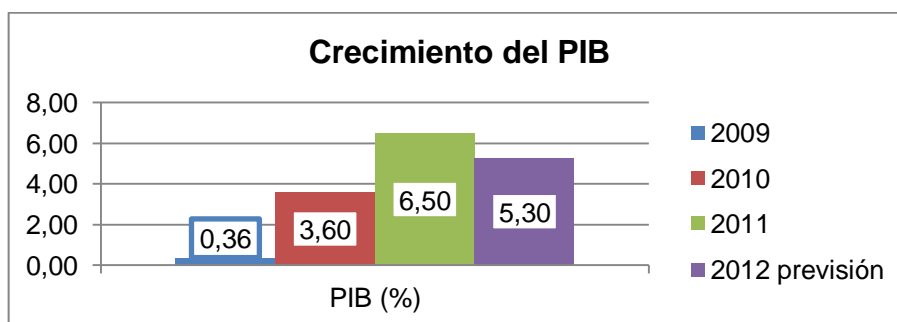
**GRÁFICO Nº 12 PRECIO DEL PETRÓLEO**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

El País ha disfrutado, en los últimos años, adecuadas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), con la excepción de la crisis del año 2009. Según las cifras del Banco Central del Ecuador, el 2008 creció 7,2%; el 2010 su nivel bajó y llegó a 3,6%; el 2011, el porcentaje repunta nuevamente y se ubica en 6,5%; para finalmente el 2012, según las proyecciones, llegar a 5,3%.

**GRÁFICO Nº 13 CRECIMIENTO PIB (%)**



Fuente: Banco Central del Ecuador / Análisis Walter Spurrier  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 16 CRECIMIENTO PIB POR SECTORES (%)

Rama de la Actividad	2009	2010	2011	2012 Previsión
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.5	-0.2	4.6	4.54
Explotación de Minas y Canteras	-2.4	-2.5	5.4	1.24
Industrias Manufactureras	<b>-1.5</b>	<b>6.7</b>	<b>6.2</b>	<b>6.79</b>
Suministro de Electricidad y Agua	-12.2	1.4	8.0	7.00
Construcción y Obras Públicas	5.4	6.7	14.0	5.80
Comercio al por Mayor y al por Menor	-2.3	6.3	6.6	5.45
Transporte y Almacenamiento	3.7	2.5	6.1	5.30
Servicios de Intermediación Financiera	1.7	17.3	7.8	5.39
Otros Servicios	1.7	5.4	5.5	6.50
Servicios Gubernamentales	5.4	0.5	2.8	5.30
Servicio Doméstico	0.5	4.7	0.5	1.00

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

Como se puede apreciar en la tabla anterior las Industrias Manufactureras poseen un buen incremento respecto a las otras ramas de actividades, esto gracias al impulso por parte del gobierno hacia los sectores que componen las industrias.

### CUADRO Nº 17 CRECIMIENTO INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (%)

Industrias Manufactureras	2009	2010	2011	2012 Previsión
Carnes y pescado Elaborado	0.7	3.9	6.6	10.3
Cereales y Panadería	3.3	9.4	2.6	5.9
Elaboración de Azúcar	- 10.0	24.5	5.3	7.7
Productos Alimenticios diversos	-6.0	-2.4	4.6	5.6
Elaboración de Bebidas	6.6	17.1	14.0	22.8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de vestir	3.8	6.0	7.2	9.2
Producción de madera y fabricación de productos de madera	- 25.7	13.9	10.0	11.0
Papel y productos de papel	3.0	4.5	-0.7	5.6
Fabricación de productos Químicos, caucho y plástico	10.7	10.1	4.5	8.9
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	3.5	1.5	3.0	4.9
Fabricación de Maquinarias y equipos	-5.4	23.2	7.5	7.5

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

La fabricación de maquinarias y equipos se mantiene dentro del sector, lo cual resulta beneficioso para la producción y comercialización de maquinarias para panadería y pastelería, ya que se tiene un mercado constante y establecido.

### ○ SECTOR METALMECÁNICA

El sector metalmeccánico es muy importante para los diversos sectores productivos de Ecuador, ya que de este sector se producen muchos de los bienes destinados para la industria que a su vez provee de productos básicos y de la construcción, subsector de bienes de capital, minería, gas, materiales y equipos eléctricos, además está relacionado con el textil y confecciones, maderero, imprentas, e incluso en el alimenticio.

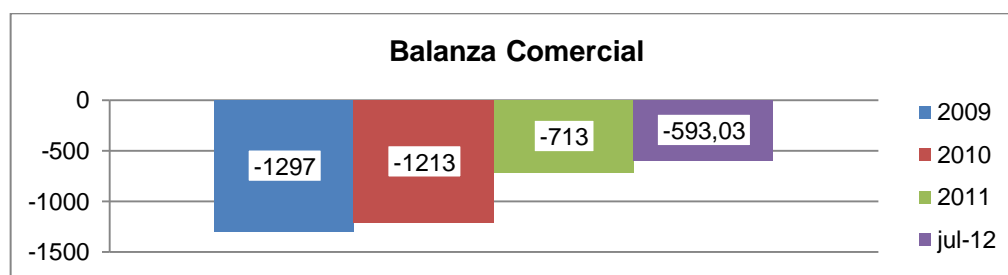
La Corporación Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) pronosticó un crecimiento de 3,7% para el 2012 de la industria metalmeccánica en toda la región, lo cual se debe a la débil expansión de la economía mundial y la elevada incertidumbre y volatilidad en los mercados financieros internacionales, mismos que tendrán repercusiones en América Latina y el Caribe, luego de alcanzar 4,3% en 2011.

### **BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial terminó el año 2011 con un déficit de 713 millones de dólares, lo cual se dio por el incremento de las importaciones pero que ha sido controlado durante el 2012 por las diferentes reglamentaciones que han limitado las mismas.

Existen cifras que demuestran que la producción nacional de acero apenas alcanza el 10% de la demanda de la industria por lo que es imprescindible importar la diferencia, afectando de manera negativa a la balanza comercial.

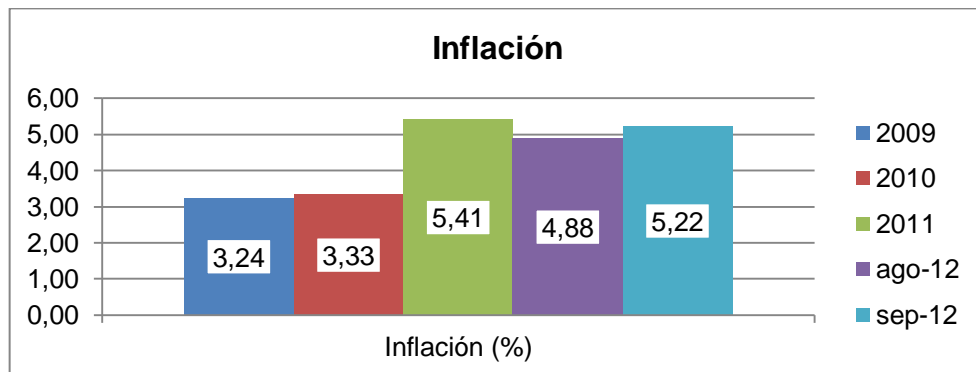
**GRÁFICO Nº 14 BALANZA COMERCIAL**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

## INFLACIÓN

GRÁFICO Nº 15 TASA DE INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

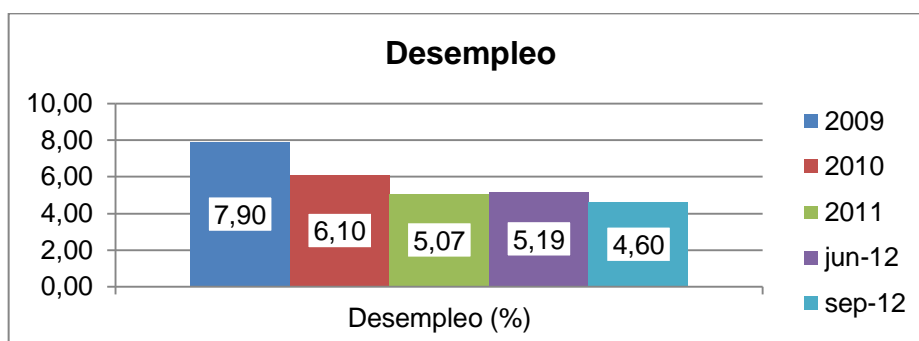
La inflación se define como el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, lo cual afecta directamente a los productos nacionales y por ende aumenta los precios. Este índice macroeconómico afecta a toda empresa nacional, en el caso de una microindustria las materias primas podrían aumentar en su valor, obligando al empresario a cambiar de proveedores lo cual afectaría a su calidad, o por el contrario tendría que aumentar sus precios lo cual no es beneficioso para sus clientes.

## EMPLEO / DESEMPLEO

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) informó que la tasa de desempleo en el 2011 fue del 5.1% aproximadamente, el subempleo en 44.2% y el empleo llegó al 49.9%, siendo las cifras más bajas en los últimos cinco años.



**GRÁFICO N° 16 TASA DE DESEMPLEO**



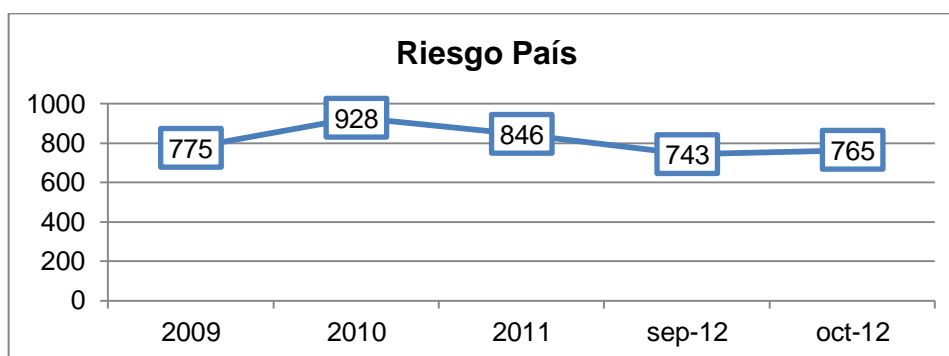
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

En Ecuador más de 21 mil personas dependen de la actividad metalmecánica, según el censo económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

### **RIESGO PAÍS**

Es un indicador muy útil en lo que se refiere a inversiones que puedan provenir de otros países. Al ser calificado por medio de puntos indica el riesgo que Ecuador tiene sobre las posibles inversiones que se pudieran dar en las diversas ramas de productividad.

**GRÁFICO N° 17 RIESGO PAÍS**



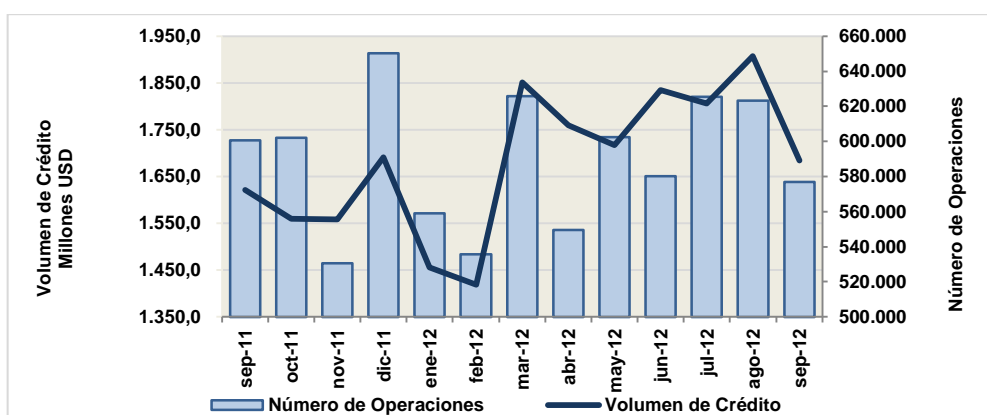
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos

El tener un menor riesgo permite que se pueda invertir en sectores como la metalmecánica y mejor aún que se pudieran lanzar proyectos productivos sobre la producción de maquinaria y equipos.

## EVOLUCIÓN DE LA BANCA PRIVADA

La banca Privada ha evolucionado positivamente al mostrar bajos niveles de morosidad, expansión de la cartera de créditos y un aumento sostenido en los activos, pasivos y patrimonio, lo cual ha traído una mejor consolidación del sistema financiero que actualmente ofrece muchas facilidades para los consumidores tanto en cuentas de ahorros, depósitos a plazos, créditos, etc.

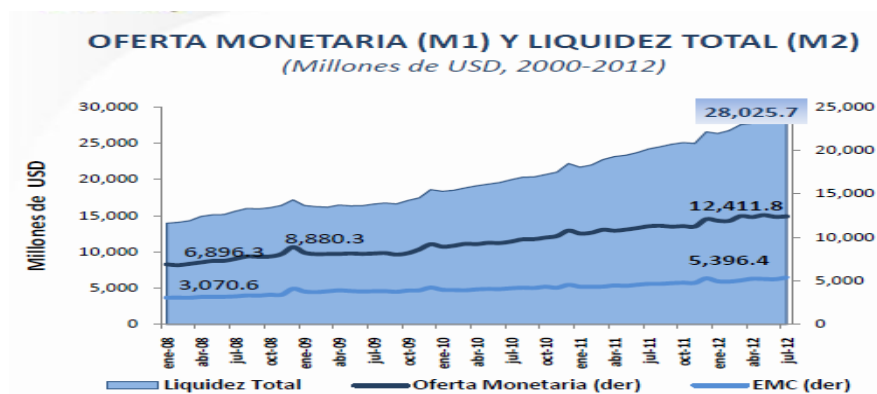
**GRÁFICO Nº 18 VOLUMEN DE CRÉDITO Y NÚMERO DE OPERACIONES**



Fuente: BCE /Superintendencia de Bancos y Seguros  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

En el año 2011, la oferta monetaria y la liquidez presentaron tasas de crecimiento anuales del 12.2% y del 19.7% respectivamente, lo cual se debe a un incremento en los depósitos.

**GRÁFICO Nº 19 OFERTA MONETARIA Y LIQUIDEZ TOTAL**

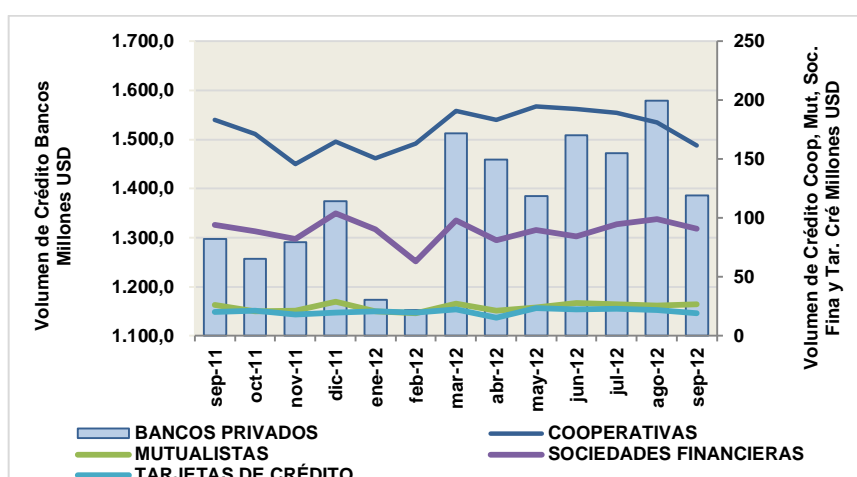


Fuente: BCE /Superintendencia de Bancos y Seguros  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

El número de personas beneficiadas con créditos ha crecido de manera importante, en el año 2002 eran 698.000 personas, mientras que en el año 2011 fueron 2'986.000, lo cual demuestra un incremento de más del 400%. Pero hay que tomar en cuenta que el nivel de morosidad es bajo, pues ha bordeado el 2,5%.

El sistema bancario ecuatoriano es dominado mayoritariamente por Banco Pichincha, que se encuentra en el primer lugar de todos los rankings de activos, pasivos, inversiones, cartera bruta, depósitos a la vista, etc.

### GRÁFICO Nº 20 VOLUMEN DE CRÉDITOS POR INSTITUCIÓN FINANCIERA

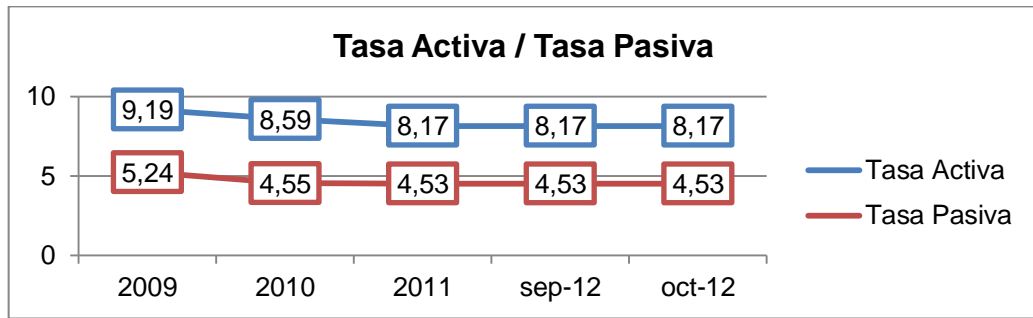


Fuente: BCE /Superintendencia de Bancos y Seguros  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

### TASAS DE INTERÉS

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Mientras que la tasa pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, siendo siempre la tasa activa mayor que la tasa pasiva.

## GRÁFICO N° 21 TASAS DE INTERÉS



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Juana Armijos*

Las tasa de interés son sumamente importante para la adquisición de préstamos, en este caso es necesario mantener un análisis de las mismas en los créditos de los que se podrían beneficiar clientes o incluso empresas del sector.

Un ejemplo de esto puede ser el Banco Nacional de Fomento puso ya disposición de los panificadores sus diferentes líneas de crédito, para apoyar la ejecución de actividades destinadas al desarrollo de sus panaderías.

- a) Microcrédito fortalecimiento (USD\$5.000 a 5 años plazo al 5% de interés)
- b) Microcrédito crecimiento,( desde USD\$ 2.000 hasta USD\$ 20.000)
- c) Desarrollo productivo (desde USD\$500 hasta USD\$300.000,00)

### 3.1.1.4 FACTORES LEGALES

Toda empresa, incluyendo en este caso a una microempresa como es EPVC, debe registrarse a los siguientes códigos y reglamentos:

#### **Código de trabajo**

Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de

trabajo., por lo que debe ser considerado en todo tipo de negocios ya sea industrial, comercial o de servicios.

### **Tabla de remuneraciones mínimas 2012**

Existe una tabla base de las remuneraciones para el año 2012, considerando que la remuneración básica es de 292.00 dólares, y esto depende de cada sector.

### **CUADRO Nº 18 REMUNERACIONES MÍNIMAS AÑO 2012**

<b>Sectorial</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
Agricultura y plantaciones	292.00	299.30
Producción pecuaria	292.00	297.84
Pesca, acuicultura y maricultura	292.00	294.92
Minas, canteras y yacimientos	348.00	518.00
Transformación de alimentos	292.00	578.32
Productos industriales farmac, y quimic.	292.00	299.30
Producción indus. Bebidas y tabacos	309.52	319.04
Metalmecánica	292.00	305.55
Artesanías	292.00	301.11
Productos textiles, cuero y calzado	292.58	296.38
Vehículos, Automot, carrocerías y partes	292.00	303.68
Tecnología	292.00	337.36
Electricidad, gas y agua	292.00	308.02
Construcción	292.00	322.72
Comercialización	292.00	303.10
Turismo y alimentación	292.44	293.90
Transporte y logística	308.40	914.55
Servicios financieros	292.00	325.45
Actividades tipo servicios	292.00	372.72
Enseñanza	292.00	439.96
Actividades de Salud	292.00	314.97
Actividades comunitarias	292.29	631.19

*Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales  
Elaboración: Juana Armijos*

### **Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.**

Las disposiciones de este reglamento publicado por el Ministerio de Relaciones Laborales, se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Este reglamento tiene disposiciones acerca de la higiene de los empleados en el ámbito industrial, la seguridad que deben mantener en

todo tipo de trabajo, las obligaciones, prohibiciones, reclamos y sanciones a las que están expuestos. Inclusive existen disposiciones acerca de las organizaciones de prevención de riesgos y de los incentivos del IESS para empresas y trabajadores.

Parte del reglamento especifica los niveles de iluminación mínima para trabajos específicos y similares, es decir cuando sea necesaria una ligera distinción de detalles como: fabricación de productos de hierro y acero, taller de textiles y de industria manufacturera; salas de máquinas y calderos, ascensores, se deberá contar con una iluminación de 100luxes. En el caso de que se requiera una distinción moderada de detalles, tales como: talleres de metal mecánica, costura, industria de conserva, imprentas, la iluminación será de 200 luxes.

En lo referente a la fabricación, comercialización y exhibición de aparatos y maquinarias, en particular, todas las piezas que sobresalgan de las partes móviles de las máquinas, tales como pernos, tornillos de ajuste, chavetas y similares que entrañen un riesgo para el usuario, se deberán diseñar o proteger de manera que se prevenga el riesgo.

Cada trabajador deberá tener dos cambios de ropa, uno de calle y el otro de trabajo, además de los accesorios necesarios para manipular maquinaria y para una debida protección.

Y si se trata de la limpieza y mantenimiento de los locales de trabajo, todas las instalaciones industriales tendrán ciertas características que faciliten su limpieza y mantenimiento para impedir al máximo los depósitos del polvo. Las superficies internas de pisos y paredes serán en lo posible lisas, sin irregularidades como grietas o agujeros.

Además EPVC debe cumplir con otras disposiciones gubernamentales como por ejemplo lo que estipule el Servicio de Rentas Internas (SRI).

### 3.1.1.5 FACTORES AMBIENTALES

La renovación de los hornos viejos disminuye la contaminación ambiental, ya que los nuevos artefactos cumplen los estándares de eficiencia energética y calidad.

Además los hornos rotativos cuentan con chimeneas aptas para la evaporación de humos y gases, lo cual no perjudica al ambiente y permite que exista una ventilación adecuada dentro del ambiente.

Si hablamos de los combustibles necesarios para el funcionamiento de los hornos rotativos EPVC dispone de dos alternativas: el gas y el diesel.

Los hornos a gas son una buena opción ya que tienen una cocción similar a la de los de leña. Por otro lado, sus costos son muy bajos y no emiten un ambiente gases de una combustión no controlada.

Los motores a Diesel funcionan, para encender el combustible, usando el calor generado por el aire comprimido, por lo que se comprime el aire en la cámara de combustión y cuando el combustible se introduce en la cámara se enciende por el calor del aire comprimido.

El diesel o gasoil tiene un rendimiento más eficaz que los otros combustibles pero sin una debida utilización si ingestión puede causar neumonía o si se tiene contacto prolongado con la piel puede causar irritación por lo que para la elaboración de un horno rotativo se utilizan tanques especiales que han de contener el diesel.

Es necesario tener en cuenta que muchas empresas han tenido ideas innovadoras para proteger al ambiente, un ejemplo de esto está España, la panificadora artesanos y maestros panaderos ha instalado un quemador que usa energía renovable para preparar sus productos. La instalación del quemador de biomasa ha servido para sustituir el quemador anterior de gasoil o diesel por otro que utiliza como combustible los pequeños cilindros de madera residual secados de manera natural y

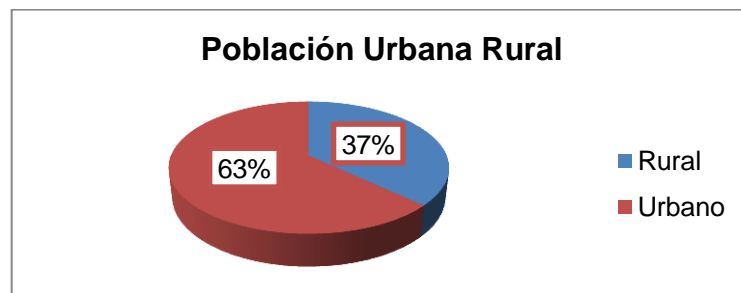
prensados. Es lo que se conoce con el nombre de "pellet", con el que se consigue un sistema de aporte energético totalmente renovable con las mismas prestaciones y automatización que el convencional y que, al mismo tiempo, produce un ahorro económico en los costes del combustible en torno al 50%. Esta empresa invirtió 12 000 euros, produciéndose un ahorro de 36 000 euros anuales.

### 3.1.1.6 FACTORES DEMOGRÁFICOS<sup>94</sup>

El mercado de EPVC son las diferentes provincias del Ecuador.

Según el Censo realizado en el año 2010 Ecuador es el país más denso de Sudamérica, la mayoría de la población se encuentra en el área urbana del país.

**GRÁFICO Nº 22 POBLACIÓN URBANA RURAL (%)**



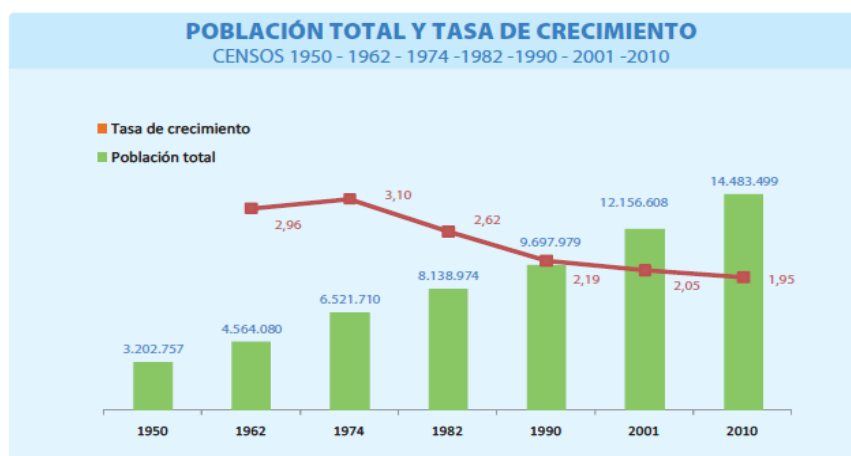
Fuente: INEC  
Elaboración: Juana Armijos

---

<sup>94</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.inec.gob.ec/>



## GRÁFICO N° 23 POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO



Fuente: INEC  
Elaboración: INEC

En los últimos años la población del país ha incrementado este factor es muy importante para la empresa, porque esto provoca que se incremente el número de panaderías en el país, y por ende aumentara la producción de maquinaria y equipos.

En las 10 ciudades más grandes del país se concentra el 40% de la población, 5 de las cuales cuentan con maquinaria, y el servicio técnico de EPVC.

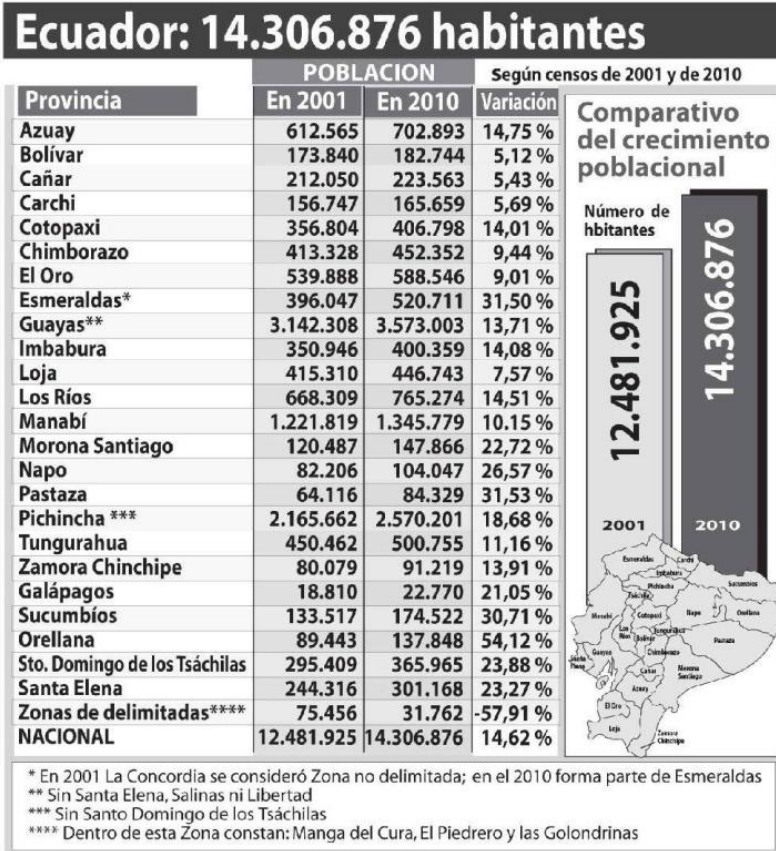
## CUADRO N° 19 POBLACIÓN POR CIUDAD

CIUDAD	POBLACIÓN 2010
Guayaquil	2 291.158
Quito	1 619.146
Cuenca	331.881
Santo Domingo de los Colorados	305.632
Machala	241.606
Eloy Alfaro (Durán)	235.769
Portoviejo	223.086
Manta	221.122
Loja	180.617
Ambato	178.538
<b>TOTAL</b>	<b>5 828.562</b>

Fuente: INEC  
Elaboración: Juana Armijos

La provincia más poblada es Guayas, que concentra el 25,2% del total de la población, seguida por Pichincha con el 17,8%.

## CUADRO Nº 20 POBLACIÓN POR PROVINCIAS



Fuente: INEC  
Elaboración: Diario La Hora

EPVC cuenta con clientes en las provincias de Pichincha, Loja, Azuay, El Oro, Imbabura, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Guayas, Cañar y Chimborazo.

### 3.1.1.7 FACTORES TECNOLÓGICOS

Los factores tecnológicos son necesarios para el crecimiento de la empresa, primero por la utilización del internet, mediante el cual se puede dar a conocer a EPVC de una manera más rápida y amplia, siendo también una amenaza si es utilizada con mayor fuerza por la competencia

Y también se los toma en cuenta respecto a la innovación tecnológica de los activos fijos de la empresa, es decir de la maquinaria y equipos con los cuales se puede producir.

La utilización de las suelda, cortes elaborados con exactitud y dobleces de mayor calidad permite un acabado final superior en cada producto, demostrándose la calidad del mismos por lo cual se debe estar pendiente de las mejoras que se dan en las maquinarias de producción.

### 3.1.1.8 MATRIZ DEL MACROAMBIENTE

**CUADRO Nº 21 MATRIZ DEL MACROAMBIENTE**

MATRIZ DEL MACROAMBIENTE							
FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN	CLASIFICACIÓN					
	VARIABLE: MACROAMBIENTE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Político	Impulso por parte del Gobierno para la industria metalmeccánica y para los microempresarios		3O				
	Incentivos Tributario		3O				
	Acuerdos internacionales					3A	
	Programas de renovación de Hornos con los mayores competidores				5A		
Social	Las panaderías y pastelerías son un negocio rentable en el país	5O					
	Incremento de emprendedores en la competencia				5A		
	Aumento en la utilización de publicidad por la competencia				5A		
Económico	Estabilidad del PIB en Ecuador			1O			
	Crecimiento del Sector Metalmeccánico		3O				
	Facilidades de la Banca Privada en razón de los créditos			1O			
Legal	Mayor Control gubernamental en la revisión del cumplimiento de las leyes en pro del trabajador				5A		
Ambiental	Renovación de los Hornos de leña por los hornos Rotativos	5O					
Demográfico	Crecimiento de la población			1O			
Tecnológico	Avances tecnológicos respecto a la maquinaria de trabajo		3O				




Fuente: Análisis Macroeconómico  
Elaboración: Juana Armijos



Interpretación: Se determinó el impacto de los factores del microambiente y se les clasificó como oportunidad o amenaza. Se les dio una valoración de 5 como impacto alto, 3 como impacto medio y 1 como impacto bajo.

### 3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

#### 3.1.2.1 COMPETENCIA

**CUADRO Nº 22 COMPETENCIA**

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS	PRECIOS	PLAZO DE PAGOS
	Horno con leudador 16 bandejas	10 000.00	Pagos al contado y a crédito según especificación del cliente hasta 1 año de mensualidades. 1 año de garantía.
	Horno rotativo a gas 16 bandejas	10 000.00	
	Amasadora	Desde 3000.00	
	Batidora	Desde 2 000.00	
	Mesa de trabajo	450.00	
	Kit panadero conformado por: Un horno a gas o diesel, una amasadora, una batidora, una cortadora y un gradillero	7000.00	
	Horno 10 bandejas	7 000.00	Pago al contado y a crédito (especificaciones en el contrato) 1 año de garantía
	Hornos 12 bandejas Y cámara de leudo	8 000.00	
	Amasadoras	Desde 4 000.00	
	Batidoras	Desde 2000.00	
	HORNO INOX-TURBO HPW 1016G (10 Bandejas)	4700.00	Pago de contado Garantía de 1 año contra defectos de fabricación
	HORNO INOX-TURBO HPW 1616G (16 Bandejas)	6800.00	
	HORNO INOX-TURBO HPW 505G (5 Bandejas)	2800.00	
	Kit Renova Panadería	- 4700.00	
	- Horno 10 bandejas 1 coche, 1 porta coche y 10 bandejas	- 1456.00	
- Amasadora 40 libras	- 1300.00		
- Batidora 20 lt 110 V	- 950.00		
- Batidos 20 lt 220 V	- 700.00		
- Divisora			
HORNOS	Hornos 16 bandejas	12 500.00	

<b>TUNGURAHUA</b> 	a Diesel		Pago al contado y a crédito por 6 meses o 12 meses dependiendo del tamaño del equipo
	Batidoras	Desde 3000.00	
	Amasadora 15 Kg.	4 500.00	
	Mesas de Trabajo	200.00	
	Mesa de trabajo acero inoxidable	600.00	
<b>HORNOS ANDINO</b> 	Horno de convección 10 bandejas Incluye las 10 bandejas	5 000.00	Forma de pago: Al contado y con tarjeta a 12 meses. 1 año de garantía
	Mesa de trabajo pequeña	350.00	
<b>Ochoa Hermanos</b>	Horno giratorio 14 latas a gas o diesel Incluye: cámara de leudo, 2 coches, 24 latas de acero inoxidable.	12 096.00	Forma de pago: Contado Crédito con Tarjeta de Crédito: 3 meses sin intereses, hasta 12 meses con Intereses Garantía: 1 año Tiempo de entrega: 3 semanas.
	Horno giratorio 20 latas. Incluye: cámara de leudo, 2 coches, 40 latas de acero inoxidable.	14 336.00	
	Mesa de trabajo de medidas: 2,00 x 1,00 mt. con entrepaño, material acero inoxidable	616.00	

Fuente: HORNIPAN / ECUAHORNOS / INOX / HORNOS TUNGURAHUA/ HORNOS ANDINO / OCHOA HERMANOS  
 Elaboración: Juana Armijos

### Tipo de competencia

La competitividad en una empresa metalmecánica se ha desarrollado en los últimos años en Ecuador. Todas las empresas buscan ganar más dinero cada día, pero solo la empresa que entreguen un producto de calidad satisfaciendo las necesidad del cliente será quien en realidad se la pueda llamar competitiva, al cliente se debe ofrecer variedad de producto porque es quien tiene el derechos a elegir un producto.

En el caso de la empresa EPVC, cuya actividad es la producción y comercialización de maquinaria para panadería y pastelería, está tratando con una competencia directa en la que un negocio ofrece los mismos productos y servicios al mismo mercado y al mismo tipo de cliente.

## Estrategias de la competencia

La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación, en este caso la mayoría de los competidores de EPVC la utilizan a través del internet, unos con sus propias páginas y otros gracias a las publicaciones en la guía telefónica que como un servicio adicional publica cada empresa en las páginas amarillas vía internet. De igual forma estos tipos de empresas forman parte de las diversas ferias que se dan tanto en la ciudad como en otras partes del país, llevando sus maquinarias y el resto de productos. Es necesario tomar en cuenta que empresas como INOX, ECUAHORNOS y HORNIPAN se comprometieron con el proyecto RENOVA PANADERÍA, lo cual les genera publicidad en el medio y también a nivel internacional por su oportunidad de ingresar a los mercados de Colombia y el Perú.

Las promociones son los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios, es decir ciertas ventajas que una empresa puede dar a los clientes y otra no, constituye el saber comunicar parte del valor agregado de una empresa. En el caso de HORNIPAN, tiene el kit panadero con un valor de 7000 dólares lo cual lo vuelve atractivo en el mercado por el costo, el resto de empresas poseen similitudes en sus precios, esto debido a que este tipo de empresas se encuentra en una competencia directa, y que generalmente no pueden ofrecer más que garantía y servicio técnico.

### 3.1.2.2 PROVEEDORES

**CUADRO Nº 23 PROVEEDORES**

<b>NOMBRE</b>	<b>LA EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>FORMAS DE PAGO</b>
ACEROS EMANUEL VEWILBE S.A.	Es una empresa dedicada a la comercialización de planchas, vigas, materiales de construcción y de ferretería al por mayor para distribuidores y pequeñas empresas.	Vigas UPN, IPE, IPE, Materiales para la construcción Rulimanes y chumaceras importadas Material de Ferretería Planchas Negras y Galvanizadas	Efectivo Crédito 30 días
PROACERO	Empresa dedicada a la comercialización de productos en acero	Acero Inoxidable	Efectivo Crédito a 30 días Crédito a 45 días

	inoxidable		
INDUVIT	Fundada en 1971, es la primera planta industrial de cristal de seguridad templado automotriz, de la construcción, decorativo, deportivo y línea blanca.	Vidrio Templado	Efectivo con un 40% de entrada y la diferencia cuando el cliente recibe el pedido.
PINTULAC	Nace en 1984, convirtiéndose en la mejor alternativa dentro del mercado de pinturas y anexos de la construcción. En la actualidad cuentan con 33 puntos de venta a nivel nacional, respaldados logísticamente con modernas bodegas en Quito, Cuenca, Ambato, y Santo Domingo y con su propia flota de camiones.	Toda clase de pinturas	Efectivo y con Tarjeta a 3 y 6 meses
RETENA	Es una empresa dedicada a la comercialización de calderas, quemadores, válvulas, etc., además de brindar asesoría técnica, repuestos y maquinaria.	Alambres y cables Abrazaderas Cepillos de limpieza para Tubos de caldero Contadores Controles de fuego (programadores) Controles de temperatura Controles de presión Electrodos Empaques Hélices Mangueras para combustible Motores para quemadores	Efectivo Crédito por tarjeta de crédito
VENAMET	Es una empresa dedicada a la comercialización y prestación de servicios en lo que se refiere a ingeniería industrial, con la colaboración de personal técnico calificado lo que se suma conjuntamente a una gran experiencia desde hace más de treinta y cuatro años sirviendo a la industria ecuatoriana.	Controles de Seguridad Calderas Quemadores a Diesel Bombas de Combustible Controles digitales Válvulas de control	Efectivo Crédito a 60 días
IMPORTADORA	La importadora Orbea	Herramientas eléctricas	Efectivo



ORBEA	ofrece un amplio surtido de herramientas, motores, compresores y demás accesorios para la industria	Motores Bombas Compresores Soldaduras Tuberías, etc.	
DISTRIBUIDORA ELÉCTRICA INDUSTRIAL	Junto a Electro Comercial Mejía, se dedican a la comercialización de material eléctrico.	Línea Doméstica Línea Industrial Cableado estructurado Iluminación Cables en general	Crédito Normal de 30 días siempre y cuando el monto mínimo sea de 100USD. Con montos mayores a 2000 USD se puede financiar créditos mayores
POLIELEKTRIC	Empresa comercializadora de material eléctrico	Material Eléctrico	Efectivo y Crédito a 30 días
BKB MAQUINARIA INDUSTRIAL	BKB es una empresa Ecuatoriana que se dedica a la venta de maquinaria industrial, así como a brindar soluciones en lo que a maquinaria se refiere.	Cierras Fresadoras Centros de mecanizado Punzadoras Plegadoras Soldadura Dobladoras Compresores industriales.	Efectivo y Crédito a un año plazo
ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	Acero Comercial Ecuatoriano S.A. se posiciona en el mercado como una compañía sólida, confiable y con los más altos estándares de seguridad y calidad en todas sus áreas.	Bombas de agua como en válvulas, tubería y accesorios. Herramientas y Maquinaria Productos relacionados al acero, variedad en mallas, alambres, perfiles, barras y planchas. Material de aislamiento	Efectivo Crédito a 60 días
CASTILLO HERMANOS	Desde 1942 es una empresa que cuenta con gran variedad de productos en el campo ferretero para el campo automotriz, petrolero e industrial	La mejor opción para adquirir herramientas, pernos, tornillos, brocas, calibradores y demás productos.	Al Contado, cheque, tarjeta de crédito corriente, tarjeta de crédito diferido, y crédito directo con un previo análisis y aprobación del crédito

Fuente: ACEROS EMANUEL VEWILBE S.A. / PROACERO / INDUVIT / PINTULAC / RETENA / VENAMET / Importadora ORBEA / Distribuidora Eléctrica Industrial / Polielektric / BKB Maquinaria Industrial / Acero Comercial Ecuatoriano S.A. / Castillo Hermanos  
Elaboración: Juana Armijos

La selección de los proveedores se lo hace por lo conveniente de los precios y de la calidad de productos que ofrecen, ya que cada uno de ellos entrega materia prima esencial para la producción de EPVC y para empresas con giros de negocio similares, pero si existiera algún inconveniente en la entrega de la

materia prima se puede tomar en cuenta un sin número de empresas que pueden abastecer a la producción.

### 3.1.2.3 CLIENTES

EPVC cuenta con un número amplio de clientes por las diferentes alternativas de productos que ofrece la empresa, tanto en lo que se refiere a los hornos rotativos, como a las amasadoras y batidoras, además del servicio de mantenimiento.

El tiempo de fabricación del horno es máximo de un mes por procesos de transformación que sufre la materia prima de la cual están elaborados y la colocación del sistema eléctrico, ha existido una gran acogida de los hornos rotativos EPVC por lo que la demanda se ha incrementado.

#### Clientes de EPVC

**CUADRO Nº 24 CIUDADES DONDE ESTÁN LOS CLIENTES**

PROVINCIAS	CIUDADES
Pichincha	Quito (varias panaderías), Machachi
Loja	Loja, Saraguro, Pindal
Azuay	Cuenca
El Oro	Machala, Puerto Bolívar, Piñas, Santa Rosa
Imbabura	Ibarra, Otavalo, La Merced
Morona Santiago	Macas
Zamora Chinchipe	Zamora, Zumba, el Pangui
Guayas	Guayaquil
Cañar	Azogues, Biblian
Chimborazo	Riobamba

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

#### Necesidades y hábitos de compras

El cliente cambia sus productos al buscar calidad, precio, seguridad, entre otros, los cuales son influenciados por variables internas cómo la motivación, experiencias, percepciones o por variables externas cómo el entorno económico, político, legal, cultura, familia, etc.

En el caso de la maquinaria para panadería y pastelería, los clientes cuentan con la facilidad de un microcréditos en cualquier institución que en los últimos años han permitido financiar proyectos de emprendimiento, tal y como ya se menciona el proyecto Renova Panadería.

## Segmentación del mercado

- **Segmentación geográfica**

En este caso el mercado se divide según variables como provincia, región, tamaño de la población, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven.

### CUADRO Nº 25 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

<b>Ciudades</b>	Toda ciudad del Ecuador
<b>Provincia</b>	Cualquiera de las provincias del país
<b>Región</b>	Costa, Sierra, Oriente e Insular
<b>Población</b>	Toda la Población Económicamente Activa que requiera de maquinaria para panadería y pastelería

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

EPVC se da en un mercado sumamente amplio ya que no se requiere de un lugar específico, por lo que se este tipo de negocio se dirige a cualquier ciudad de cualquier provincia, en cualquier parte del país.

- **Segmentación demográfica**

En esta segmentación, el mercado está dividido en diferentes grupos en base a variables como edad, sexo, tamaño de la familia, estado civil, etc. Para EPVC esto no es de relevancia, ya que los productos de este negocio están dirigidos para hombres o mujeres de edad adulta que requieran de estas maquinarias.

- **Segmentación psicográfica**

En este caso se divide a los compradores en diferentes grupos, de acuerdo a preferencias de estilos de vida, personalidad y clase social.

Para este negocio se requiere principalmente de personas interesadas en colocar una panadería y que por ende busquen maquinaria apta y de calidad, ya que al ser un panadero, requiere de hornos que sean eficaces en la cocción de los panes, siendo su trabajo de día y de noche para la producción de este artículo de primera necesidad.

Otro grupo de personas serían aquellas que ya tienen la maquinaria pero requieren de servicio técnico caracterizado por la rapidez, la eficiencia y la eficacia.

### **3.1.2.4 AGENCIAS REGULADORAS**

Dentro del sector metalmecánica destacan dos organizaciones gremiales que agrupan a las principales empresas nacionales de este sector:

#### **❖ FEDIMETAL**

La Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal (FEDIMETAL), agrupa a las principales empresas del sector siderúrgico y metalmecánico, con el fin de fortalecer este sector y velar por los intereses comunes. Entre los principales servicios que ofrece se encuentran: asesoría técnica, comercio exterior y desarrollo tecnológico.

#### **❖ CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha)**

El sector metalmecánico, eléctrico y electrónico de la CAPEIPI, tiene el objetivo de fortalecer al gremio, a través de las actividades entre las que se destacan la consecución de proyectos, con el apoyo financiero de entes públicos y privados, orientados a beneficiar a las empresas metalmecánicas para así alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

### **Entidades gubernamentales de control**

#### **❖ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Todas las personas naturales o jurídicas que realicen o inicien actividades económicas están obligadas a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la administración tributaria.

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

EPVC posee el RUC actualizado, cumple con todas las disposiciones legales con pagos puntuales en sus declaraciones, emitiendo comprobantes de venta en cada compra que el cliente realiza en la empresa. Sin embargo solo consta

la actividad de mantenimiento y no la de producción y comercialización de maquinaria para panadería y pastelería

#### ❖ **MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**

El Ministerio de Relaciones Laborales es una institución que busca cambiar la actual relación capital – trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral. Vigila que se cumpla el código de trabajo se cumpla, y que las empresas acaten las diferentes disposiciones como cumplir con el horario de trabajo, el pago del salario básico, pago de horas extras, los beneficios de ley, que el trabajador pueda contar con sus vacaciones y que las mismas sean remuneradas la afiliación al IESS, etc.

#### **3.1.2.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

##### **Poder de negociación de los clientes**

La negociación de la maquinaria que EPVC ofrece, respecto a los precios, se encuentra limitada como con el resto del sector, pero la forma de pago si cuenta con la capacidad de ser negociada, lo cual es muy beneficiosa ya que existe una fuerte competencia.

EPVC ofrece precios accesibles que incluyen varios productos, por ejemplo cada horno lleva consigo 5 metros de ducto de chimenea, la cámara de Leudo, 2 gradilleros o coches, el número de bandejas para los gradilleros, el respectivo tanque de diesel o la centralina para gas y el transporte e instalación.

La cartera de clientes está conformada por pequeñas panaderías que requieren de este tipo de maquinaria para su producción, mismos que se encuentran ubicados en diferentes lugares del país. Además EPVC tiene un local adecuado para que el cliente observe la producción de la maquinaria en forma detallada. Sería necesario que EPVC mejore su capacidad de publicidad y promoción para captar a una mayor clientela, y que aproveche la oportunidad de crecer en otras provincias del país.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Si se toma en cuenta ciertos materiales que utiliza EPVC, se puede decir que en lo referente a motores, quemadores, y material de ferretería no existe problema en cambios con los proveedores ya que existen muchas empresas que venden este tipo de productos con la calidad requerida por esta empresa.

La mayoría de proveedores de materia prima se encuentran en la ciudad de Quito, puesto que las cantidades necesarias para la producción no requieren de importación alguna del material a utilizarse. Las condiciones de compra con los proveedores generalmente son al contado, y en el caso de una deuda se lo hace a 30 días.

Pero si tomamos en cuenta la materia prima principal que en este caso es el acero, no existe un producto sustituto por tanto es indispensable en la producción en la empresa industrial.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Es necesario conocer si nuevos competidores pueden pasar ciertas barreras para entrar en un mercado.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de escala. En este caso EPVC no posee a gran volumen de producción, sino a petición del cliente y vendiendo lo que se produce mas no produciendo para vender. Sin embargo es necesario reconocer que la empresa ha sabido expandirse en varias provincias y no solo en la ciudad de Quito.

Diferenciación del producto. La marca EPVC ya es reconocida entre varias panaderías, incluso en aquellas que requieren mantenimiento de marcas de la competencia por lo que una empresa nueva debería hacer ciertas inversiones para lograr una imagen conocida.

Inversiones de capital. En este caso se considera si EPVC tiene fuertes recursos financieros frente a competidores más pequeños, lo cual no es del todo cierto ya que tiene activos fijos mas no hay inversiones de mayor cuantía que ayuden a disminuir sus ingresos.

Además es necesario recalcar que el gobierno ecuatoriano está brindando la facilidad financiera para acceder a préstamos para emprendimientos, lo cual beneficia a EPVC si se hace para la creación de más panaderías que requieran las maquinarias o al contrario sería una desventaja si estos beneficios ayudan a la competencia o a los emprendedores que saben del negocio de la metalmecánica.

Ventaja en costos independientemente de la escala. EPVC no cuenta con la patente de la marca, además la competencia actual posee una mejor localización y los principales competidores forman parte de un plan gubernamental.

Acceso a los canales de distribución. En este caso EPVC cuenta con un vehículo propio, una camioneta para el transporte de maquinaria pequeña y se cuenta con otras personas que apoyan a la distribución de maquinaria más grande, de igual forma las panaderías que tienen el producto muestran la marca sin ningún problema lo cual es beneficioso para la empresa.

Política gubernamental. El gobierno apoya a las nuevas inversiones, inclusive hay proyectos en lo que a metalmecánica se refiere que busca aumentar la productividad tanto para las empresas existentes como para los nuevos emprendimientos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos limitan el potencial de una industria fijando un techo de precios. Éstos se caracterizan por realizar la misma función que los productos originales. En el caso de EPVC los productos sustitutos de los hornos rotativos serían los hornos de leña, ya que cumplen con la misma función, pero estos productos sustitutos han desaparecido dando origen a mejores productos de alta calidad y que generan mejores y mayores beneficios.

### **Rivalidad entre los competidores**

El sector metalmecánico dentro de la industria posee muchas líneas de producción por lo que existen numerosas empresas pequeñas que se han desarrollado y ahora son empresas ya reconocidas, siendo estas la competencia fuerte que tienen marcas reconocidas y clientes ya específicos.

Así que EPVC necesita introducirse en el mercado con fuerza, para que la marca pueda competir con las empresas íconos del mercado, sobre todo contra sus principales competidores que son: HORNIPAN y ECUAHORNOS.

### **HORNIPAN<sup>95</sup>**

Es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de hornos y equipos de cocina mediante diseños modernos y vanguardistas a través de gran tecnología. Su experiencia ha contribuido a que sea considerada empresa líder en el mercado, brindando respaldo, garantía y seguridad.

Forma parte del grupo que desarrolla el proyecto gubernamental RENOVA PANADERÍA, junto a otras empresas íconos del mercado.

#### *PRODUCTOS*

- ✓ Hornos con leudador y rotativos.
- ✓ Amasadoras.
- ✓ Porta latas.
- ✓ Mesa de trabajo.
- ✓ Divisoras.
- ✓ Batidoras.
- ✓ Paneras.
- ✓ Enfriadores.
- ✓ Exhibidores.
- ✓ Kit panadero

### **ECUAHORNOS**

Se dedica a la fabricación de todo tipo de hornos a la exigencia del cliente, fáciles de instalar en un mínimo espacio con alto rendimiento.

---

<sup>95</sup> HORNIPAN. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.hornipan.com/>



Misión: “Somos líderes en el mercado ecuatoriano, siempre ofreciendo el mejor servicio personalizado a nuestros clientes.”

Visión: “Seguir siendo una empresa líder en la fabricación y mantenimiento de equipos para panadería.”

### *PRODUCTOS*

- ✓ Hornos con todos los modelos y capacidades: 8 - 10 - 12 - 14 - 18 - 20 - 30 - 40 bandejas.
- ✓ Hornos giratorios a diesel y gas.
- ✓ Batidoras.
- ✓ Amasadoras rotativas.
- ✓ Bandejas acanaladas, lisas, perforadas.
- ✓ Cámaras de leudo.
- ✓ Mesas de trabajo.
- ✓ Gradilleros.

### 3.1.2.6 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE

**CUADRO Nº 26 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE**

MATRIZ DEL MICROAMBIENTE							
FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN	CLASIFICACIÓN					
		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competencia	Los principales competidores manejan precios más elevados	5F					
	Las principales empresas competidoras poseen una mayor experiencia y están constituidas adecuadamente				5D		
Proveedores	Gran cantidad de proveedores de material		3F				
Clientes	Aumento de emprendimientos de panaderías	5F					
Agencias Regulatoras	Existe un mayor control por parte de las principales entidades gubernamentales tales como el SRI, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, etc.				5D		

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

En esta matriz se determinó el impacto de los factores del microambiente mediante la valoración de 5 para un impacto alto, 3 para impacto medio y 1 para un impacto bajo.

### 3.2 ANÁLISIS INTERNO

Se analizará internamente a EPVC con la finalidad de conocer aquellas actividades y procesos que permitan establecer las ventajas competitivas así como identificar las debilidades y corregirlas.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA

#### 3.2.1.1 Organización

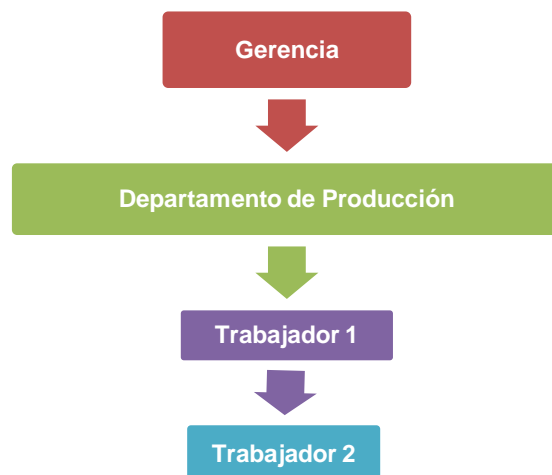
Si se compara las grandes empresas con las pequeñas y medianas empresas, estas últimas tienen mayor ventaja sobre las primeras por el menor tamaño de su estructura, lo que les permite adaptarse más fácil y rápidamente a los cambios en el mercado.

#### Estructura organizacional

EPVC cuenta con una organización simple o lineal, que generalmente es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar pocos productos en el mercado. Como en este caso el dueño y el gerente son uno y el mismo.

En esta estructura organizacional la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil, pero al ser el gerente parte productiva del negocio le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

**GRÁFICO N° 24 ORGANIGRAMA EPVC**



*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

#### Estructura funcional

EPVC cuenta con la gerencia y el departamento de producción.

## **Gerencia**

- ✓ **Edgar Velasco.** Gerente y propietario del negocio, su función es dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de producción y comercialización. Además forma parte del departamento de producción.

## **Departamento de producción**

- ✓ Trabajador 1
- ✓ Trabajador 2

Ambos se encargan de la producción, es decir, transformar todos los materiales en los hornos y demás maquinaria para panadería y pastelería.

## **Estrategias y planeamiento**

EPVC no cuenta con una cultura corporativa que integre la misión, visión y valores; de igual forma no se tienen planteados los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y por ende tampoco las estrategias respectivas.

Lo que sí se sabe es que el negocio quiere estar al día en sus obligaciones legales y además mejorar su productividad mediante un plan que permita su estadía y su crecimiento en el mercado en el que se desenvuelve.

## **Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

En este caso se da un liderazgo autocrático, ya que el poder está limitado a una sola persona, quien es el dueño ya que tiene el poder de decidir y determinar todas las normas del grupo. Además él dicta las técnicas y pasos de la actividad, asignando tareas según a él le parezca.

Sin embargo el gerente y dueño de EPVC tiene actuación directa en el proceso de producción, lo cual permite que haya empatía con sus trabajadores y que puedan ejercer el trabajo en equipo.

### **3.2.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

La industria metalmecánica requiere personal que tenga relación con la Ingeniería Mecánica o Ingeniería Industrial, sin embargo, muchos microempresarios empiezan este tipo de negocios en base a su experiencia, siendo este el caso de EPVC ya que su propietario adquirió estos conocimientos y habilidades trabajando anteriormente en una empresa con un giro de negocio similar.

En general la empresa cuenta con un excelente clima laboral pero el personal productivo de este negocio no cuenta con estudios titularizados, ni capacitación alguna relacionada a la producción y comercialización de maquinaria, por lo cual se trabaja en base a la pericia de los propios trabajadores quienes también han formado parte de empresas similares. A pesar de esto, los productos resultantes son de calidad y esto gracias a que cada trabajador conoce muy bien los procesos productivos así como la utilización de herramientas y máquinas necesarias.

#### **Trabajador 1**

Se desempeña como ayudante en toda la producción, es decir que participa en los cortes de las, doblajes, suelda, etc., sin una función específica.

#### **Trabajador 2**

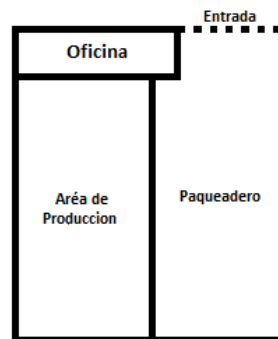
Se encarga de soldar todas las partes de los hornos y amasadoras, además conoce de los cortes para los gradilleros, mesas de trabajo y cámaras de leudo, etc.

En el ámbito legal, los trabajadores no cuentan con contratos establecidos por su trabajo, es decir, un contrato definido a plazo fijo o contrato por obra cierta el cual se celebra para la ejecución de obras que no son requeridos en forma habitual o permanente.

### 3.2.3 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA

EPVC cuenta con una pequeña oficina donde se recibe a los clientes y donde los contratos son realizados, la cual está a disposición exclusiva del dueño del negocio. No existe una sala de exhibición pero si se puede observar con detalle la producción de maquinaria ya que está en un espacio amplio donde los trabajadores pueden trabajar cómodamente. El área de producción está cubierta por un galpón laminado, para que la lluvia no pueda afectar a la producción.

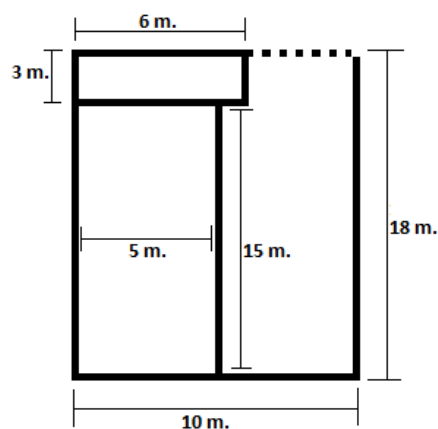
**GRÁFICO Nº 25 INFRAESTRUCTURA EPVC**



Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

El lugar de producción de la empresa es amplio, y tiene la adecuada ventilación para realizar labores que emiten humo que llegaría ser dañino para la salud como la suelta, la pintura, etc. La extensión del lugar es de 180 m<sup>2</sup>.

**GRÁFICO Nº 26 PLANO EPVC**



Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Esta empresa ofrece el transporte e instalación de la maquinaria donde requiera el cliente, es decir que apenas la maquinaria está lista se la llevará su lugar de destino. El tiempo de entrega es de 30 días si es un horno completo con amasadora, cámara de leudo y coches, pero en equipos más pequeños puede ser una semana o menos.

### **3.2.4 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

EPVC maneja una débil capacidad tecnológica ya que al ser una empresa nueva, cuenta con maquinarias y equipos básicos para este tipo de producción al compararla con las empresas competidoras más importantes y no maneja un sistema computarizado para sus registros lo cual lleva a una administración deficiente.

Pero con relación a las otras microempresas se puede decir que está adquiriendo los activos necesarios para su producción con el fin de reducir costos y tiempo.

### **3.2.5 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS**

EPVC se dedica la producción y comercialización de Hornos Giratorios y demás maquinaria para panadería y pastelería.

#### **3.2.1.2 Tipos de productos**

##### **HORNOS GIRATORIOS**

<b>TIPO DE HORNOS GIRATORIOS</b>
Horno de 12 Bandejas
Horno de 14 Bandejas
Horno de 16 Bandejas
Horno de 18 Bandejas
Horno de 20 Bandejas
Horno de 40 Bandejas

##### **AMASADORAS**

<b>TIPO DE AMASADORA</b>
Amasadora de 50 kilos harina 2 velocidades

Además en este negocio se producen cámaras de leudo, mesas de trabajo y la comercialización de batidoras, divisora y vitrinas.

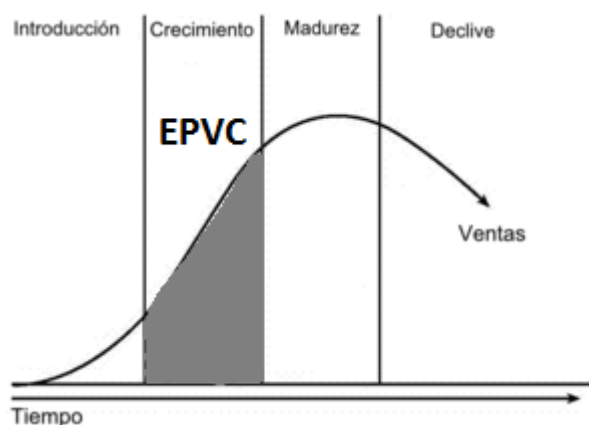
Cada horno incluye: la cámara de leudo, dos gradilleros o coches, las bandejas respectivas, 5 metros de ducto para la chimenea, el tanque a diesel o centralina para gas y el transporte o instalación.

### 3.2.1.3 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de uno o varios productos durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente.

Tomando en cuenta el ciclo de vida del producto se puede decir que los productos de EPVC se encuentran en crecimiento ya que pudieron ser introducidos en el mercado obteniéndose un crecimiento en ventas a pesar de que muchos competidores se encuentran en el mercado. Pero es preciso decir que no se tiene un posicionamiento fijo en el mercado y que el hecho de ser una empresa reconocida como tal no le ha permitido tener un puesto significativo entre sus competidores más importantes.

**GRÁFICO Nº 27 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**



Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos / Gráficos Wikipedia



### 3.2.1.4 Precios

Es la relación del intercambio de un bien por otro que puede ser en efectivo, cheque, tarjeta, crédito directo, con documentos, plaza, etc. Descuentos pronto pago, volumen, etc.

**CUADRO Nº 27 LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS**

TIPO DE PRODUCTO	PRECIO AL CONTADO
<b>Hornos Giratorios</b>	
Horno de 12 Bandejas + 24 Bandejas	8,500.00
Horno de 14 Bandejas + 28 Bandejas	9,000.00
Horno de 16 Bandejas + 32 Bandejas	9,500.00
Horno de 18 Bandejas + 36 Bandejas	10,000.00
Horno de 20 Bandejas + 40 Bandejas	11,000.00
Horno de 30 Bandejas + 60 Bandejas	15,000.00
Horno de 40 Bandejas + 80 Bandejas	18,000.00
<b>Amasadoras</b>	
Amasadora de 50 kilos harina 2 velocidades	3 500.00
<b>Batidoras</b>	
Batidora de 20 litros	1,200.00
Batidora de 30 litros	1,500.00
Mesa de Trabajo	300.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

EPVC considera los precios anteriormente descritos siempre y cuando la compra sea al contado, pero si es a crédito se recibe del 40% al 50% de entrada y a la diferencia se le agrega un 12% para poder dividir en plazos mensuales pro un año.

### 3.2.1.5 Promoción

Este punto tiene que ver todo lo relacionado a como la empresa ha buscado ser parte del mercado a través de anuncios, promociones, agencias, etc.

#### **Anuncios**

EPVC ha utilizado la publicidad en la guía telefónica y en internet como principal herramienta, y esto gracias a las publicaciones que se presentan en las páginas amarillas del Internet, además de la cuenta en la red social Facebook; sin embargo no cuenta con una página de internet propia como los principales competidores.

## Promoción de Ventas

Como ya se ha mencionado el precio de los hornos giratorios EPVC incluyen la cámara de leudo, dos gradilleros o coches, las bandejas respectivas, 5 metros de ducto para la chimenea, el tanque a diesel o centralina para gas y el transporte o instalación. Las empresas de la competencia no suelen dar el transporte incluido, y otras solo consideran el valor del horno lo cual permite que EPVC sea competitivo en el rango de las promociones.

Además los propios clientes están promocionando a EPVC, así cuando se da la instalación y entrega de la maquinaria se logra obtener clientes que pueden observar la calidad de la misma.

## Canales de distribución

Un canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes o productores ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.

El punto de partida del canal de distribución es el productor y el punto final es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios.

En el caso de EPVC y de la mayoría de las empresas industriales de cualquier tipo se tiene un canal directo o de circuitos cortos de comercialización ya que el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.

### GRÁFICO Nº 28 CANAL DE DISTRIBUCIÓN



*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria el transporte de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. En el caso de EPVC se debe pagar el transporte a diversos lugares

en el país, dentro de la ciudad de Quito aproximadamente se gasta por el traslado de la maquinaria 100.00 USD, y fuera de la ciudad como por ejemplo a Loja o Cuenca, se gasta un promedio de 400.00 USD por flete.

El utilizar un canal de distribución más corto da por resultado, generalmente, una cobertura de mercado muy limitada y un control de los productos más alto; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos.

### 3.2.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS MATERIALES

Los bienes con los que cuenta EPVC son los siguientes:

**CUADRO Nº 28 RECURSOS MATERIALES**

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR DE ADQUISICIÓN</b>
Suelda Eléctrica TIG	2,500.00
Suelda Eléctrica MIG	600.00
Dobladora NIAGRA U2505.16255 sin ángulo	7,893.00
Cortadora pequeña	700.00
Dobladora de Tubos	350.00
Taladro Pedestal	500.00
Moladora	355.00
Compresor	380.00
Prensa Hidráulica	350.00
<b>ELEMENTOS DE OFICINA</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR DE ADQUISICIÓN</b>
Escritorio con dos sillas	200.00
Computador	600.00

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

#### 3.2.2.2 MATERIALES

Son los elementos básicos para producción del producto, y se caracteriza porque está incorporado en él. Para la producción de un horno se necesitan de los siguientes materiales:

##### PARA HORNO

- Plancha tool negro 4 mm
- Planchas tool negro 2 mm

- Plancha tool 1.4 mm
- Plancha acero Inoxidable 3 mm
- Planchas solo brillante 0.7 mm
- Plancha solo brillante 0.5 mm
- Plancha acero brillante pulido 1 mm
- Planchas acero inoxidable brillante pulido 0.7 mm
- Platinas 50 X 6
- Tubos redondos 2X2
- Tubo 1m 1/2
- Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1
- Suelda eléctrica 60.11
- Suelda eléctrica 60.13
- Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)
- Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable
- Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)
- Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable
- Motor 1 HP trifásico 1700 rpm
- Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 monofásico
- Polea 14 pulgadas 1 canal
- Polea 2 pulgadas 1 canal
- Quemador a diesel de 0 a 3 galones
- Lana de vidrio a granel funda 20 Kg.

- Válvula solenoide para agua
- Remaches aluminio
- Tubo de silicón transparente
- Reductor de velocidad
- Placas o letreros
- Vidrio para la puerta
- Codos
- Filtro combustible
- Barra gruesa
- Pintura
- Tiñer
- Guaipe
- Materiales de la parte eléctrica.

#### **PARA LA CÁMARA DE LEUDO**

- Plancha brillante pulido 1 mm
- Plancha brillante pulido 0.7 mm
- Ventilador
- Niquelina
- Termostato
- Selectores
- Contactor
- Cable (10 metros) flexible

## **PARA LA AMASADORA**

- Plancha tool negro 6 mm
- Plancha tool negro 4 mm
- Olla y gancho
- Motor 5 HP trifásico
- Torno con material
- Polea 13 pulgada 3 canales
- Polea 14 pulgadas 2 canales
- Polea 5 pulgadas 2 canales
- Polea 2 pulgadas 2 canales
- Chumaceras piso 201 eje 1 1/4
- Chaveta cuadrada 5.16
- Rodamientos 62.07
- Rodamientos 62.04
- Eje 1 1/4
- Transmisión de 3 pulgadas
- Juego de bandas
- Variador

## **PARA LA MESA DE TRABAJO**

- Tubos cuadrados 1 1/2 X 1.5
- Tabla triplex
- Plancha acero 1 mm

## 3.2.6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 3.2.6.1 ACTIVOS

Son todos los bienes y derechos de propiedad de la empresa. EPVC posee dos clases de activo, clasificados según NIIF: activo corriente y activo no corriente.

#### ***Activos corrientes***

Corresponde al manejo de cuentas con una liquidez a corto plazo, siendo para EPVC el valor en bancos, cuentas por cobrar e inventarios.

#### Efectivo y equivalentes

EPVC no posee un fondo de caja específico, ya que todo el dinero se maneja mediante la cuenta en el Banco del Pichincha, por lo que se tiene una cuenta "Bancos", donde se deposita toda cantidad adquirida por las ventas y de la cual se extrae el dinero necesario para los diferentes gastos que se pueden dar.

#### Cuentas por cobrar

En cuanto a las cuentas por cobrar, no existe una provisión en el caso de cuentas incobrables, y como ya se ha mencionado, los pagos y los plazos son irregulares. Además hay retrasos en los pagos de los clientes por lo que no hay un control adecuado en el cobro de sus deudas con EPVC.

#### Inventarios

Los inventarios no tienen un rubro dentro de la empresa ya que todo lo que se compra en material, se utiliza directamente en la producción, y los desperdicios, se manejan dentro de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF).

#### ***Activos no corrientes***

## CUADRO Nº 29 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

MAQUINARIAS Y EQUIPOS	
NOMBRE	VALOR DE ADQUISICIÓN
Suelda Eléctrica TIG	2,500.00
Suelda Eléctrica MIG	600.00
Dobladora NIAGRA U2505.16255 sin ángulo	7,893.00
Cortadora pequeña	700.00
Dobladora de Tubos	350.00
Taladro Pedestal	500.00
Moladoras	355.00
Compresor	380.00
Prensa Hidráulica	350.00
ELEMENTOS DE OFICINA	
NOMBRE	VALOR DE ADQUISICIÓN
Escritorio con dos sillas	200.00
Computador	600.00
VEHICULOS	
NOMBRE	VALOR DE ADQUISICIÓN
Camioneta F150	40,000.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

La propiedad planta y equipo de EPVC es considerada según su clasificación en bienes tangibles depreciables, sin embargo no se lleva la depreciación de los mismos por lo cual no se conoce su valor actual.

### 3.2.6.2 PASIVOS

Son obligaciones o deudas en los que la empresa incurre durante el desarrollo de su actividad. En este caso, el endeudamiento no ha sido tomado como principal fuente de la financiación de activos.

#### ***Pasivo corriente***

Dentro del pasivo a corto plazo se tiene la deuda que se adquirió en el mes de Marzo para 18 meses con la finalidad de adquirir la dobladora NIAGRA para la cual se pidió un avance de efectivo con la tarjeta VISA Banco del Austro, donde las 12 primeras cuotas corresponden a la parte corriente de la misma.

Existen los pagos pendientes de las declaraciones del formulario 104 A, que son cantidades mínimas.



### **Pasivo largo plazo**

Como ya se ha mencionado, se adquirió una deuda a 18 meses, que ha producido un pasivo largo plazo. Este préstamo a largo plazo va disminuyendo ya que al pagarse las cuotas se va convirtiendo en corto plazo.

No se contemplo otras posibilidades como un crédito con otro banco, ya que la tarjeta permitía la adquisición de dinero en forma inmediata y con una mayor facilidad.

<b>BANCO DEL AUSTRO</b>	
Préstamo	5,507.00
Pagos	18.00
Valor mensual	312.39
TOTAL A PAGAR	5,623.02
Intereses	116.02
Tasa de interés anual	2.64%
Tasa de interés mensual	0.00220

### **CUADRO Nº 30 AMORTIZACIÓN DEUDA**

No	Fecha	Capital Amortizado	Interés	Cuota Total	Saldo Capital
					5,507.00
1	abr-12	300.25	12.14	312.39	5,206.75
2	may-12	300.91	11.48	312.39	4,905.83
3	jun-12	301.58	10.81	312.39	4,604.25
4	jul-12	302.24	10.15	312.39	4,302.01
5	ago-12	302.91	9.48	312.39	3,999.10
6	sep-12	303.58	8.81	312.39	3,695.53
7	oct-12	304.25	8.14	312.39	3,391.28
8	nov-12	304.92	7.47	312.39	3,086.37
9	dic-12	305.59	6.80	312.39	2,780.78
10	ene-13	306.26	6.13	312.39	2,474.52
11	feb-13	306.94	5.45	312.39	2,167.58
12	mar-13	307.61	4.78	312.39	1,859.97
13	abr-13	308.29	4.10	312.39	1,551.68
14	may-13	308.97	3.42	312.39	1,242.71
15	jun-13	309.65	2.74	312.39	933.05
16	jul-13	310.33	2.06	312.39	622.72
17	ago-13	311.02	1.37	312.39	311.70
18	sep-13	311.70	0.69	312.39	0.00
		5,507.00	116.02	5,623.02	

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### 3.2.6.3 PATRIMONIO

No se cuenta con un patrimonio establecido, en este caso se utiliza la ecuación contable.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Por lo que para obtener el patrimonio se toma en cuenta lo siguiente:

$$\text{PATRIMONIO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

EPVC utiliza toda la ganancia de cada mes, es decir que no se tiene una cantidad establecida como patrimonio. Además como no existe una cantidad de gran valor para el pasivo, el patrimonio es financiado por el activo.

### 3.2.6.4 INGRESOS

EPVC obtiene sus ingresos de la producción y la comercialización de la maquinaria para panadería y pastelería, siendo sus ventas tanto a crédito como al contado.

**CUADRO N° 31 TIPO DE VENTAS (AÑO 2012)**

Mes	Tipo de Ventas		TOTAL
	Al Contado	A Crédito	
ene-12		31,970.00	31,970.00
feb-12	1,000.00	32,200.00	33,200.00
mar-12		50,000.00	50,000.00
abr-12	5,070.13	13,020.00	18,090.13
may-12	3,350.00	17,660.00	21,010.00
jun-12		23,800.00	23,800.00
jul-12	4,170.13	10,221.90	14,392.03
ago-12	3,450.00	9,000.00	12,450.00
sep-12		24,069.00	24,069.00
oct-12	7,000.00	21,200.00	28,200.00
nov-12		28,440.00	28,440.00
dic-12		14,840.00	14,840.00
TOTAL	24,040.26	276,420.90	300,461.16
PORCENTAJE	8.00%	92.00%	100.00%

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Al tomar en cuenta las ventas durante el año 2012, se puede observar que apenas un 8% de las mismas corresponden aquellas que se han realizado al contado, mientras que el 92% de las ventas realizadas en este periodo se han hecho a crédito.

La política de crédito de EPVC es muy ambigua ya que como política propia de este negocio se cobra entre un 40% a un 50% como entrada del contrato, y la diferencia se añade un porcentaje del 12% a un plazo de 12 meses. Sin embargo con varios clientes se ha tomado un plazo de 18 meses, o en otros casos no se añade el porcentaje determinado.

El porcentaje del 12% ha sido determinado sin una base, es decir solo por decisión del dueño para poder llegar al precio que ofrecen los competidores, mas no mediante un análisis adecuado de asignación de precios.

Otro ingreso que se obtiene corresponde a la venta de los sobrantes de los materiales, como chatarra de los cuales se obtiene pequeños ingresos ciertos meses.

#### **3.2.6.5 COSTOS**

##### **Materiales directos**

Son aquellos que sin ser el producto en sí forman parte del producto terminado pueden identificarse en la fabricación del mismo y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto, en este caso se presentan los materiales directos de cada producto de EPVC.

## HORNOS

### CUADRO N° 32 MATERIALES DIRECTOS HORNO 12 BANDEJAS

HORNO 12 BANDEJAS				
CONCEPTO		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>PLANCHAS</b>				
Plancha tool negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Planchas Tool Negro 2 mm	Unidades	1.40	42.98	60.17
Plancha Acero Inoxidable 3 mm	Unidades	0.50	64.48	32.24
Plancha Tool 1.4 mm	Unidades	2.40	36.44	87.47
Plancha Acero Brillante Pulido 1 mm	Unidades	4.40	62.08	273.16
Planchas Acero Inoxidable Brillante Pulido 0.7 mm	Unidades	5.40	51.73	279.36
Planchas Solo Brillante 0.7 mm	Unidades	6.40	40.98	262.27
Plancha Solo Brillante 0.5 mm	Unidades	1.00	36.57	36.57
<b>TUBOS</b>				
Tubos redondos 2X2	Unidades	2.00	19.27	38.54
Tubo 1m 1/2	Unidades	1.00	1.80	1.80
Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1	Unidades	9.00	6.17	55.54
<b>SUELDA ELÉCTRICA</b>				
Suelda Eléctrica 60.11	Kilos	5.00	4.37	21.85
Suelda Eléctrica 60.13	Kilos	5.00	4.71	23.55
<b>MOTORES Y QUEMADOR</b>				
Motor 1 HP Trifásico 1700 rpm	Unidades	1.00	127.94	127.94
Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 Monofásico	Unidades	1.00	83.79	83.79
Quemador a Diesel de o a 3 Galones	Unidades	1.00	650.00	650.00
<b>POLEAS</b>				
Polea 14 pulgadas 1 canal	Unidades	1.00	11.37	11.37
Polea 2 pulgadas 1 Canal	Unidades	1.00	1.68	1.68
<b>OTROS</b>				
Platinas 50 X 6	Unidades	3.00	16.89	50.67
Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)	Unidades	1.00	7.20	7.20
Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)	Unidades	1.00	4.20	4.20
Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.35	12.60
Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.46	16.56
Remaches Aluminio	Unidades	500.00	0.14	70.00
Vidrio para la puerta	Unidades	1.00	60.00	60.00
Válvula Solenoide para agua	Unidades	1.00	50.00	50.00
Codos	Unidades	3.00	10.00	30.00
Filtro Combustible	Unidades	1.00	9.34	9.34
Barra gruesa	Unidades	1.00	2.00	2.00
Reductor de Velocidad	Unidades	1.00	70.00	70.00

Pintura	Galón	1.00	35.00	35.00
Lana de Vidrio a Granel Funda 20 Kg.	Unidades	3.50	38.75	135.63
<b>TORNO</b>				
Alargar Eje		1.00	65.00	65.00
Cromado de manijas		1.00	10.00	10.00
Manzana		1.00	70.00	70.00
Manijas		1.00	30.00	30.00
Bisagras		1.00	40.00	40.00
<b>PARTE ELÉCTRICA</b>				
Beaucoup Gabinete pesado	Unidades	1.00	21.30	21.30
Cams Control de Temperatura	Unidades	1.00	64.50	64.50
Cams Termocupla	Unidades	1.00	8.80	8.80
MG Breaker	Unidades	1.00	15.75	15.75
Contador	Unidades	4.00	14.45	57.80
Bornera Cubierta	Unidades	1.00	3.20	3.20
Bornera Fluorescente	Unidades	1.00	5.80	5.80
Cable Sucre 3 X 12	Unidades	10.00	2.17	21.71
Cable Sucre 2 X 16	Unidades	6.00	0.72	4.31
Cable flexible blanco	Unidades	50.00	0.25	12.35
Selector 22 mm	Unidades	6.00	16.35	98.10
Bloque Contactor	Unidades	6.00	3.55	21.30
Micro Switch T/MJ2	Unidades	1.00	6.00	6.00
Micro Switch T/MJ 718	Unidades	1.00	27.65	27.65
Cams Termocupla 0-500	Unidades	1.00	8.80	8.80
Cable Silicon Fibra vidrio	Unidades	5.00	1.60	8.00
Caja Térmica	Unidades	1.00	48.90	48.90
Breaker 1 X 32	Unidades	6.00	4.31	25.86
Dexson Canaleta	Unidades	2.00	4.65	9.30
Taype Templex	Unidades	1.00	0.75	0.75
Timer 220 v minutos con base	Unidades	1.00	28.00	28.00
Termostato de 0 - 400	Unidades	1.00	15.00	15.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>3,371.17</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 33 MATERIALES DIRECTOS HORNO 14 BANDEJAS

<b>HORNO 14 BANDEJAS</b>				
<b>CONCEPTO</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>PLANCHAS</b>				
Plancha tool negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Planchas Tool Negro 2 mm	Unidades	1.60	42.98	68.77
Plancha Acero Inoxidable 3 mm	Unidades	0.50	64.48	32.24
Plancha Tool 1.4 mm	Unidades	2.60	36.44	94.76
Plancha Acero Brillante Pulido 1 mm	Unidades	4.60	62.08	285.58

Planchas Acero Inoxidable Brillante Pulido 0.7 mm	Unidades	5.60	51.73	289.70
Planchas Solo Brillante 0.7 mm	Unidades	6.60	40.98	270.47
Plancha Solo Brillante 0.5 mm	Unidades	1.00	36.57	36.57
<b>TUBOS</b>				
Tubos redondos 2X2	Unidades	2.00	19.27	38.54
Tubo 1m 1/2	Unidades	1.00	1.80	1.80
Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1	Unidades	9.00	6.17	55.54
<b>SUELDA ELÉCTRICA</b>				
Suelda Eléctrica 60.11	Kilos	5.00	4.37	21.85
Suelda Eléctrica 60.13	Kilos	5.00	4.71	23.55
<b>MOTORES Y QUEMADOR</b>				
Motor 1 HP Trifásico 1700 rpm	Unidades	1.00	127.94	127.94
Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 Monofásico	Unidades	1.00	83.79	83.79
Quemador a Diesel de o a 3 Galones	Unidades	1.00	650.00	650.00
<b>POLEAS</b>				
Polea 14 pulgadas 1 canal	Unidades	1.00	11.37	11.37
Polea 2 pulgadas 1 Canal	Unidades	1.00	1.68	1.68
<b>OTROS</b>				
Platinas 50 X 6	Unidades	3.00	16.89	50.67
Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)	Unidades	1.00	7.20	7.20
Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)	Unidades	1.00	4.20	4.20
Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.35	12.60
Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.46	16.56
Remaches Aluminio	Unidades	500.00	0.14	70.00
Vidrio para la puerta	Unidades	1.00	60.00	60.00
Válvula Solenoide para agua	Unidades	1.00	50.00	50.00
Codos	Unidades	3.00	10.00	30.00
Filtro Combustible	Unidades	1.00	9.34	9.34
Barra gruesa	Unidades	1.00	2.00	2.00
Reductor de Velocidad	Unidades	1.00	70.00	70.00
Pintura	Galón	1.00	35.00	35.00
Lana de Vidrio a Granel Funda 20 Kg.	Unidades	4.00	38.75	155.00
<b>TORNO</b>				
Alargar Eje		1.00	65.00	65.00
Cromado de manijas		1.00	10.00	10.00
Manzana		1.00	70.00	70.00
Manijas		1.00	30.00	30.00
Bisagras		1.00	40.00	40.00
<b>PARTE ELÉCTRICA</b>				
Beaucoup Gabinete pesado	Unidades	1.00	21.30	21.30
Cams Control de Temperatura	Unidades	1.00	64.50	64.50
Cams Termocupla	Unidades	1.00	8.80	8.80
MG Breaker	Unidades	1.00	15.75	15.75
Contador	Unidades	4.00	14.45	57.80

Bornera Cubierta	Unidades	1.00	3.20	3.20
Bornera Fluorescente	Unidades	1.00	5.80	5.80
Cable Sucre 3 X 12	Unidades	10.00	2.17	21.71
Cable Sucre 2 X 16	Unidades	6.00	0.72	4.31
Cable flexible blanco	Unidades	50.00	0.25	12.35
Selector 22 mm	Unidades	6.00	16.35	98.10
Bloque Contactor	Unidades	6.00	3.55	21.30
Micro Switch T/MJ2	Unidades	1.00	6.00	6.00
Micro Switch T/MJ 718	Unidades	1.00	27.65	27.65
Cams Termocupla 0-500	Unidades	1.00	8.80	8.80
Cable Silicon Fibra vidrio	Unidades	5.00	1.60	8.00
Caja Térmica	Unidades	1.00	48.90	48.90
Breaker 1 X 32	Unidades	6.00	4.31	25.86
Dexson Canaleta	Unidades	2.00	4.65	9.30
Taype Tempex	Unidades	1.00	0.75	0.75
Timer 220 v minutos con base	Unidades	1.00	28.00	28.00
Termostato de 0 - 400	Unidades	1.00	15.00	15.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>3,437.39</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 34 MATERIALES DIRECTOS HORNO 16 BANDEJAS

<b>HORNO 16 BANDEJAS</b>				
<b>CONCEPTO</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>PLANCHAS</b>				
Plancha tool negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Planchas Tool Negro 2 mm	Unidades	1.80	42.98	77.36
Plancha Acero Inoxidable 3 mm	Unidades	0.50	64.48	32.24
Plancha Tool 1.4 mm	Unidades	2.80	36.44	102.05
Plancha Acero Brillante Pulido 1 mm	Unidades	4.80	62.08	297.99
Planchas Acero Inoxidable Brillante Pulido 0.7 mm	Unidades	5.80	51.73	300.05
Planchas Solo Brillante 0.7 mm	Unidades	6.80	40.98	278.66
Plancha Solo Brillante 0.5 mm	Unidades	1.00	36.57	36.57
<b>TUBOS</b>				
Tubos redondos 2X2	Unidades	2.00	19.27	38.54
Tubo 1m 1/2	Unidades	1.00	1.80	1.80
Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1	Unidades	9.00	6.17	55.54
<b>SUELDA ELÉCTRICA</b>				
Suelda Eléctrica 60.11	Kilos	5.00	4.37	21.85
Suelda Eléctrica 60.13	Kilos	5.00	4.71	23.55
<b>MOTORES Y QUEMADOR</b>				
Motor 1 HP Trifásico 1700 rpm	Unidades	1.00	127.94	127.94
Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 Monofásico	Unidades	1.00	83.79	83.79

Quemador a Diesel de o a 3 Galones	Unidades	1.00	650.00	650.00
<b>POLEAS</b>				
Polea 14 pulgadas 1 canal	Unidades	1.00	11.37	11.37
Polea 2 pulgadas 1 Canal	Unidades	1.00	1.68	1.68
<b>OTROS</b>				
Platinas 50 X 6	Unidades	3.00	16.89	50.67
Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)	Unidades	1.00	7.20	7.20
Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)	Unidades	1.00	4.20	4.20
Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.35	12.60
Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.46	16.56
Remaches Aluminio	Unidades	500.00	0.14	70.00
Vidrio para la puerta	Unidades	1.00	60.00	60.00
Válvula Solenoide para agua	Unidades	1.00	50.00	50.00
Codos	Unidades	3.00	10.00	30.00
Filtro Combustible	Unidades	1.00	9.34	9.34
Barra gruesa	Unidades	1.00	2.00	2.00
Reductor de Velocidad	Unidades	1.00	70.00	70.00
Pintura	Galón	1.00	35.00	35.00
Lana de Vidrio a Granel Funda 20 Kg.	Unidades	4.50	38.75	174.38
<b>TORNO</b>				
Alargar Eje		1.00	65.00	65.00
Cromado de manijas		1.00	10.00	10.00
Manzana		1.00	70.00	70.00
Manijas		1.00	30.00	30.00
Bisagras		1.00	40.00	40.00
<b>PARTE ELÉCTRICA</b>				
Beaucoup Gabinete pesado	Unidades	1.00	21.30	21.30
Cams Control de Temperatura	Unidades	1.00	64.50	64.50
Cams Termocupla	Unidades	1.00	8.80	8.80
MG Breaker	Unidades	1.00	15.75	15.75
Contador	Unidades	4.00	14.45	57.80
Bornera Cubierta	Unidades	1.00	3.20	3.20
Bornera Fluorescente	Unidades	1.00	5.80	5.80
Cable Sucre 3 X 12	Unidades	10.00	2.17	21.71
Cable Sucre 2 X 16	Unidades	6.00	0.72	4.31
Cable flexible blanco	Unidades	50.00	0.25	12.35
Selector 22 mm	Unidades	6.00	16.35	98.10
Bloque Contactor	Unidades	6.00	3.55	21.30
Micro Switch T/MJ2	Unidades	1.00	6.00	6.00
Micro Switch T/MJ 718	Unidades	1.00	27.65	27.65
Cams Termocupla 0-500	Unidades	1.00	8.80	8.80
Cable Silicon Fibra vidrio	Unidades	5.00	1.60	8.00
Caja Térmica	Unidades	1.00	48.90	48.90



Breaker 1 X 32	Unidades	6.00	4.31	25.86
Dexson Canaleta	Unidades	2.00	4.65	9.30
Taype Tempex	Unidades	1.00	0.75	0.75
Timer 220 v minutos con base	Unidades	1.00	28.00	28.00
Termostato de 0 - 400	Unidades	1.00	15.00	15.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				3,503.61

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 35 MATERIALES DIRECTOS HORNO 18 BANDEJAS

<b>HORNO 18 BANDEJAS</b>				
<b>CONCEPTO</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>PLANCHAS</b>				
Plancha tool negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Planchas Tool Negro 2 mm	Unidades	2.00	42.98	85.96
Plancha Acero Inoxidable 3 mm	Unidades	0.50	64.48	32.24
Plancha Tool 1.4 mm	Unidades	3.00	36.44	109.33
Plancha Acero Brillante Pulido 1 mm	Unidades	5.00	62.08	310.41
Planchas Acero Inoxidable Brillante Pulido 0.7 mm	Unidades	6.00	51.73	310.40
Planchas Solo Brillante 0.7 mm	Unidades	7.00	40.98	286.86
Plancha Solo Brillante 0.5 mm	Unidades	1.00	36.57	36.57
<b>TUBOS</b>				
Tubos redondos 2X2	Unidades	2.00	19.27	38.54
Tubo 1m 1/2	Unidades	1.00	1.80	1.80
Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1	Unidades	9.00	6.17	55.54
<b>SUELDA ELÉCTRICA</b>				
Suelda Eléctrica 60.11	Kilos	5.00	4.37	21.85
Suelda Eléctrica 60.13	Kilos	5.00	4.71	23.55
<b>MOTORES Y QUEMADOR</b>				
Motor 1 HP Trifásico 1700 rpm	Unidades	1.00	127.94	127.94
Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 Monofásico	Unidades	1.00	83.79	83.79
Quemador a Diesel de 0 a 3 Galones	Unidades	1.00	650.00	650.00
<b>POLEAS</b>				
Polea 14 pulgadas 1 canal	Unidades	1.00	11.37	11.37
Polea 2 pulgadas 1 Canal	Unidades	1.00	1.68	1.68
<b>OTROS</b>				
Platinas 50 X 6	Unidades	3.00	16.89	50.67
Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)	Unidades	1.00	7.20	7.20
Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)	Unidades	1.00	4.20	4.20
Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.35	12.60
Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.46	16.56
Remaches Aluminio	Unidades	500.00	0.14	70.00

Vidrio para la puerta	Unidades	1.00	60.00	60.00
Válvula Solenoide para agua	Unidades	1.00	50.00	50.00
Codos	Unidades	3.00	10.00	30.00
Filtro Combustible	Unidades	1.00	9.34	9.34
Barra gruesa	Unidades	1.00	2.00	2.00
Reductor de Velocidad	Unidades	1.00	70.00	70.00
Pintura	Galón	1.00	35.00	35.00
Lana de Vidrio a Granel Funda 20 Kg.	Unidades	5.00	38.75	193.75
<b>TORNO</b>				
Alargar Eje		1.00	65.00	65.00
Manzana		1.00	70.00	70.00
Manijas		1.00	30.00	30.00
Cromado de manijas		1.00	10.00	10.00
Bisagras		1.00	40.00	40.00
<b>PARTE ELÉCTRICA</b>				
Beaucoup Gabinete pesado	Unidades	1.00	21.30	21.30
Cams Control de Temperatura	Unidades	1.00	64.50	64.50
Cams Termocupla	Unidades	1.00	8.80	8.80
MG Breaker	Unidades	1.00	15.75	15.75
Contador	Unidades	4.00	14.45	57.80
Bornera Cubierta	Unidades	1.00	3.20	3.20
Bornera Fluorescente	Unidades	1.00	5.80	5.80
Cable Sucre 3 X 12	Unidades	10.00	2.17	21.71
Cable Sucre 2 X 16	Unidades	6.00	0.72	4.31
Cable flexible blanco	Unidades	50.00	0.25	12.35
Selector 22 mm	Unidades	6.00	16.35	98.10
Bloque Contactor	Unidades	6.00	3.55	21.30
Micro Switch T/MJ2	Unidades	1.00	6.00	6.00
Micro Switch T/MJ 718	Unidades	1.00	27.65	27.65
Cams Termocupla 0-500	Unidades	1.00	8.80	8.80
Cable Silicon Fibra vidrio	Unidades	5.00	1.60	8.00
Caja Térmica	Unidades	1.00	48.90	48.90
Breaker 1 X 32	Unidades	6.00	4.31	25.86
Dexson Canaleta	Unidades	2.00	4.65	9.30
Taype Templex	Unidades	1.00	0.75	0.75
Timer 220 v minutos con base	Unidades	1.00	28.00	28.00
Termostato de 0 - 400	Unidades	1.00	15.00	15.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>3,569.83</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO N° 36 MATERIALES DIRECTOS HORNO 20 BANDEJAS

HORNO 20 BANDEJAS				
CONCEPTO		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>PLANCHAS</b>				
Plancha tool negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Planchas Tool Negro 2 mm	Unidades	2.20	42.98	94.56
Plancha Acero Inoxidable 3 mm	Unidades	0.50	64.48	32.24
Plancha Tool 1.4 mm	Unidades	2.20	36.44	80.18
Plancha Acero Brillante Pulido 1 mm	Unidades	5.20	62.08	322.82
Planchas Acero Inoxidable Brillante Pulido 0.7 mm	Unidades	6.20	51.73	320.74
Planchas Solo Brillante 0.7 mm	Unidades	7.20	40.98	295.06
Plancha Solo Brillante 0.5 mm	Unidades	1.00	36.57	36.57
<b>TUBOS</b>				
Tubos redondos 2X2	Unidades	2.00	19.27	38.54
Tubo 1m 1/2	Unidades	1.00	1.80	1.80
Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1	Unidades	9.00	6.17	55.54
<b>SUELDA ELÉCTRICA</b>				
Suelda Eléctrica 60.11	Kilos	5.00	4.37	21.85
Suelda Eléctrica 60.13	Kilos	5.00	4.71	23.55
<b>MOTORES Y QUEMADOR</b>				
Motor 1 HP Trifásico 1700 rpm	Unidades	1.00	127.94	127.94
Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 Monofásico	Unidades	1.00	83.79	83.79
Quemador a Diesel de o a 3 Galones	Unidades	1.00	650.00	650.00
<b>POLEAS</b>				
Polea 14 pulgadas 1 canal	Unidades	1.00	11.37	11.37
Polea 2 pulgadas 1 Canal	Unidades	1.00	1.68	1.68
<b>OTROS</b>				
Platinas 50 X 6	Unidades	3.00	16.89	50.67
Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)	Unidades	1.00	7.20	7.20
Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)	Unidades	1.00	4.20	4.20
Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.35	12.60
Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.46	16.56
Remaches Aluminio	Unidades	500.00	0.14	70.00
Vidrio para la puerta	Unidades	1.00	60.00	60.00
Válvula Solenoide para agua	Unidades	1.00	50.00	50.00
Codos	Unidades	3.00	10.00	30.00
Filtro Combustible	Unidades	1.00	9.34	9.34
Barra gruesa	Unidades	1.00	2.00	2.00
Reductor de Velocidad	Unidades	1.00	70.00	70.00
Pintura	Galón	1.00	35.00	35.00
Lana de Vidrio a Granel Funda 20 Kg.	Unidades	6.00	38.75	232.50

<b>TORNO</b>				
Alargar Eje		1.00	65.00	65.00
Manzana		1.00	70.00	70.00
Manijas		1.00	30.00	30.00
Cromado de manijas		1.00	10.00	10.00
Bisagras		1.00	40.00	40.00
<b>PARTE ELÉCTRICA</b>				
Beaucoup Gabinete pesado	Unidades	1.00	21.30	21.30
Cams Control de Temperatura	Unidades	1.00	64.50	64.50
Cams Termocupla	Unidades	1.00	8.80	8.80
MG Breaker	Unidades	1.00	15.75	15.75
Contador	Unidades	4.00	14.45	57.80
Bornera Cubierta	Unidades	1.00	3.20	3.20
Bornera Fluorescente	Unidades	1.00	5.80	5.80
Cable Sucre 3 X 12	Unidades	10.00	2.17	21.71
Cable Sucre 2 X 16	Unidades	6.00	0.72	4.31
Cable flexible blanco	Unidades	50.00	0.25	12.35
Selector 22 mm	Unidades	6.00	16.35	98.10
Bloque Contactor	Unidades	6.00	3.55	21.30
Micro Switch T/MJ2	Unidades	1.00	6.00	6.00
Micro Switch T/MJ 718	Unidades	1.00	27.65	27.65
Cams Termocupla 0-500	Unidades	1.00	8.80	8.80
Cable Silicon Fibra vidrio	Unidades	5.00	1.60	8.00
Caja Térmica	Unidades	1.00	48.90	48.90
Breaker 1 X 32	Unidades	6.00	4.31	25.86
Dexson Canaleta	Unidades	2.00	4.65	9.30
Taype Templex	Unidades	1.00	0.75	0.75
Timer 220 v minutos con base	Unidades	1.00	28.00	28.00
Termostato de 0 - 400	Unidades	1.00	15.00	15.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>3,618.98</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 37 MATERIALES DIRECTOS HORNO 40 BANDEJAS

<b>HORNO 40 BANDEJAS</b>				
<b>CONCEPTO</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>PLANCHAS</b>				
Plancha tool negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Planchas Tool Negro 2 mm	Unidades	4.20	42.98	180.52
Plancha Acero Inoxidable 3 mm	Unidades	0.50	64.48	32.24
Plancha Tool 1.4 mm	Unidades	4.20	36.44	153.07
Plancha Acero Brillante Pulido 1 mm	Unidades	7.20	62.08	446.99
Planchas Acero Inoxidable Brillante	Unidades	8.20	51.73	424.21

Pulido 0.7 mm				
Planchas Solo Brillante 0.7 mm	Unidades	9.20	40.98	377.02
Plancha Solo Brillante 0.5 mm	Unidades	1.00	36.57	36.57
<b>TUBOS</b>				
Tubos redondos 2X2	Unidades	2.00	19.27	38.54
Tubo 1m 1/2	Unidades	1.00	1.80	1.80
Tubos cuadrados de 3/4 X 1.1	Unidades	9.00	6.17	55.54
<b>SUELDA ELÉCTRICA</b>				
Suelda Eléctrica 60.11	Kilos	5.00	4.37	21.85
Suelda Eléctrica 60.13	Kilos	5.00	4.71	23.55
<b>MOTORES Y QUEMADOR</b>				
Motor 1 HP Trifásico 1700 rpm	Unidades	1.00	127.94	127.94
Motor de 1/3 HP 1700 rpm 220 Monofásico	Unidades	1.00	83.79	83.79
Quemador a Diesel de o a 3 Galones	Unidades	1.00	650.00	650.00
<b>POLEAS</b>				
Polea 14 pulgadas 1 canal	Unidades	1.00	11.37	11.37
Polea 2 pulgadas 1 Canal	Unidades	1.00	1.68	1.68
<b>OTROS</b>				
Platinas 50 X 6	Unidades	3.00	16.89	50.67
Pernos de 5.16 X 1 (100 unidades)	Unidades	1.00	7.20	7.20
Tuercas de 5.16 X1 (100 unidades)	Unidades	1.00	4.20	4.20
Pernos de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.35	12.60
Tuercas de 3/8 X 3/4 Acero Inoxidable	Unidades	36.00	0.46	16.56
Remaches Aluminio	Unidades	500.00	0.14	70.00
Vidrio para la puerta	Unidades	1.00	60.00	60.00
Válvula Solenoide para agua	Unidades	1.00	50.00	50.00
Codos	Unidades	3.00	10.00	30.00
Filtro Combustible	Unidades	1.00	9.34	9.34
Barra gruesa	Unidades	1.00	2.00	2.00
Reductor de Velocidad	Unidades	1.00	70.00	70.00
Pintura	Galón	1.00	35.00	35.00
Lana de Vidrio a Granel Funda 20 Kg.	Unidades	11.00	38.75	426.25
<b>TORNO</b>				
Alargar Eje		1.00	65.00	65.00
Manzana		1.00	70.00	70.00
Manijas		1.00	30.00	30.00
Cromado de manijas		1.00	10.00	10.00
Bisagras		1.00	40.00	40.00
<b>PARTE ELÉCTRICA</b>				
Beaucoup Gabinete pesado	Unidades	1.00	21.30	21.30

Cams Control de Temperatura	Unidades	1.00	64.50	64.50
Cams Termocupla	Unidades	1.00	8.80	8.80
MG Breaker	Unidades	1.00	15.75	15.75
Contador	Unidades	4.00	14.45	57.80
Bornera Cubierta	Unidades	1.00	3.20	3.20
Bornera Fluorescente	Unidades	1.00	5.80	5.80
Cable Sucre 3 X 12	Unidades	10.00	2.17	21.71
Cable Sucre 2 X 16	Unidades	6.00	0.72	4.31
Cable flexible blanco	Unidades	50.00	0.25	12.35
Selector 22 mm	Unidades	6.00	16.35	98.10
Bloque Contactor	Unidades	6.00	3.55	21.30
Micro Switch T/MJ2	Unidades	1.00	6.00	6.00
Micro Switch T/MJ 718	Unidades	1.00	27.65	27.65
Cams Termocupla 0-500	Unidades	1.00	8.80	8.80
Cable Silicon Fibra vidrio	Unidades	5.00	1.60	8.00
Caja Térmica	Unidades	1.00	48.90	48.90
Breaker 1 X 32	Unidades	6.00	4.31	25.86
Dexson Canaleta	Unidades	2.00	4.65	9.30
Taype Templex	Unidades	1.00	0.75	0.75
Timer 220 v minutos con base	Unidades	1.00	28.00	28.00
Termostato de 0 - 400	Unidades	1.00	15.00	15.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>4,281.16</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CÁMARA DE LEUDO

#### **CUADRO Nº 38 MATERIALES DIRECTOS CÁMARA DE LEUDO**

<b>Cámara de Leudo</b>				
<b>MATERIALES DIRECTOS</b>				
		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Plancha Brillante Pulido 1 mm	Unidades	1.00	62.08	62.08
Plancha Brillante Pulido 0.7 mm	Unidades	4.00	51.73	206.93
Ventilador	Unidades	1.00	20.00	20.00
Niquelina	Unidades	1.00	20.00	20.00
Termostato	Unidades	1.00	15.00	15.00
Selectores	Unidades	2.00	16.35	32.70
Contactador	Unidades	1.00	14.45	14.45
Cable (10 metros) Flexible	Metros	10.00	2.17	21.71
Cortes y Dobleces		1.00	300.00	300.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>692.87</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## AMASADORA

### CUADRO Nº 39 MATERIALES DIRECTOS AMASADORA 50 LB

Amasadora 50 Lb				
MATERIALES DIRECTOS				
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Plancha Tool Negro 6 mm	Unidades	1.00	114.00	114.00
Plancha Tool Negro 4 mm	Unidades	0.50	85.00	42.50
Olla y Gancho	Unidades	1.00	550.00	550.00
Motor 5 HP Trifásico	Unidades	1.00	318.00	318.00
Torno con material		1.00	280.00	280.00
Polea 13 pulgada 3 canales	Unidades	1.00	50.00	50.00
Polea 14 pulgadas 2 canales	Unidades	1.00	12.30	12.30
Polea 5 pulgadas 2 canales	Unidades	1.00	4.11	4.11
Polea 2 pulgadas 2 canales	Unidades	1.00	2.13	2.13
Chumaseras piso 201 eje 1 1/4	Unidades	1.00	16.36	16.36
Chabeta cuadrada 5.16	Unidades	1.00	3.60	3.60
Rodamientos 62.07	Unidades	4.00	5.00	20.00
Rodamientos 62.04	Unidades	2.00	11.50	23.00
Eje 1 1/4	Unidades	1.00	10.00	10.00
Transmisión de 3 pulgadas	Unidades	1.00	11.60	11.60
Juego de Bandas	Unidades	1.00	50.00	50.00
Variador	Unidades	1.00	450.00	450.00
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>				<b>1,957.60</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## MESA DE TRABAJO

### CUADRO Nº 40 MATERIALES DIRECTOS MESA DE TRABAJO

Mesa de Trabajo				
MATERIALES DIRECTOS				
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tubos cuadrados 1 1/2 X 1.5	Unidades	3.00	15.00	45.00
Tabla triplex	Unidades	1.00	26.76	26.76
Plancha Acero 1 mm	Unidades	1.00	55.43	55.43
<b>TOTAL</b>				<b>127.19</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO N° 41 RESUMEN MATERIALES DIRECTOS

MATERIALES DIRECTOS	
Horno 12 Bandejas	3,371.17
Horno 14 Bandejas	3,437.39
Horno 16 Bandejas	3,503.61
Horno 18 Bandejas	3,569.83
Horno 20 Bandejas	3,618.98
Horno 40 Bandejas	4,281.16
Cámara de Leudo	692.87
Amasadora	1,957.60
Mesa de Trabajo	127.19

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### Materiales Indirectos

Para cada horno se utiliza de los siguientes materiales indirectos:

## CUADRO N° 42 MATERIALES INDIRECTOS HORNOS

MATERIALES INDIRECTOS HORNOS				
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tiñer	Galón	2.00	5.33	10.66
Guaípe	Unidades	10.00	0.10	1.00
Tubo de Silicón Transparente	Unidades	1.00	4.00	4.00
Placas o letreros	Unidades	3.00	12.00	36.00
<b>TOTAL MATERIALES INDIRECTOS</b>				<b>51.66</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Se utilizan los mismos materiales indirectos para cada horno pero existen sobrantes, los cuales forman parte de los materiales de desecho cuando no pueden ser reutilizados.

## CUADRO N° 43 MATERIALES INDIRECTOS CÁMARA DE LEUDO

MATERIALES INDIRECTOS				
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tiñer	Galón	1.00	5.33	5.33
Guaípe	Unidades	6.00	0.10	0.60
Tubo de Silicon Transparente	Unidades	1.00	4.00	4.00
Placas o letreros	Unidades	3.00	12.00	36.00
<b>TOTAL MATERIALES INDIRECTOS</b>				<b>45.93</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos



### CUADRO Nº 44 MATERIALES INDIRECTOS AMASADORA

MATERIALES INDIRECTOS				
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tiñer	Galón	2.00	5.33	10.66
Guaípe	Unidades	8.00	0.10	0.80
Tubo de Silicon Transparente	Unidades	1.00	4.00	4.00
Placas o letreros	Unidades	2.00	12.00	24.00
<b>TOTAL MATERIALES INDIRECTOS</b>				<b>39.46</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 45 MATERIALES INDIRECTOS MESA DE TRABAJO

MATERIALES INDIRECTOS				
		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tiñer	Galón	1.00	5.33	5.33
Lija Gruesa de Fierro	Unidades	7.00	0.42	2.94
Guaípe	Unidades	2.00	0.10	0.20
<b>TOTAL MATERIALES INDIRECTOS</b>				<b>8.47</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 46 MATERIALES INDIRECTOS DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTO	MATERIALES INDIRECTOS	MATERIALES DESPERDICIO	TOTAL
Horno 12 Bandejas	51.66	1.69	53.35
Horno 14 Bandejas	51.66	1.72	53.38
Horno 16 Bandejas	51.66	1.75	53.41
Horno 18 Bandejas	51.66	1.78	53.44
Horno 20 Bandejas	51.66	1.81	53.47
Horno 40 Bandejas	51.66	2.14	53.80
Cámara de Leudo	45.93	0.14	46.07
Amasadora	39.46	0.59	40.05
Mesa de Trabajo	8.47	0.013	8.47

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

#### **Mano de obra directa**

Es aquella que manipula los materiales y el producto en sí durante el proceso de producción, por lo que cada valor de mano de obra está en función de las unidades requeridas. En el caso de EPVC se cuenta con dos trabajadores de producción cuyo salario está definido, sin tomar en cuenta ningún factor variable.

## CUADRO Nº 47 MANO DE OBRA

MANO DE OBRA	COSTO
Trabajador 1	500.00
Trabajador 2	320.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Para la realización de cada producto no se tienen registradas las horas específicas necesarias para cada uno, incluso las horas de producción varían dependiendo de la cantidad de productos a realizarse por mes, siendo esto muy complicado ya que no hay una separación de funciones específica y tampoco la determinación específica de horas de producción.

El trabajador 1 gana 500.00 USD por obra, la cual comprende la fabricación de un horno giratorio, los coches, la cámara de leudo, la chimenea, etc. Solo trabaja si se presenta un cliente con un requerimiento de este tipo y no en forma definida.

Mientras que el trabajador 2 gana de forma definida 320.00 USD mensuales sin tener en consideración la cantidad de trabajo que exista.

### Mano de obra indirecta

EPVC no cuenta con personal de aseo, mantenimiento, supervisión y vigilancia y todo el personal se requiere para la producción por lo que no existe un rubro para la mano de obra indirecta.

### Costo de ventas

Consiste en el consumo realizado por adquirir los productos que se han vendido. EPVC adquiere los siguientes productos para su posterior venta:

#### BATIDORA 20 LT.

PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA
560.00	1,100.00

#### BATIDORA 30 LT.

PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA
790.00	1,400.00

**VITRINAS**

PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA
900.00	1,200.00
2,300.00	2,700.00

**DIVISORAS**

PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA
500.00	900.00

**Gastos**

- **Arriendo**

El pago del Arriendo por el lugar donde se produce la maquinaria es de 120 USD, de los cuales y según el tamaño que se utiliza, se ha podido obtener los siguientes rubros para producción, administración y ventas.

**CUADRO Nº 48 ARRIENDO**

ACTIVIDAD	VALOR
Producción (Área de 112 m2)	75.00
Administración (Área de 18 m2)	12.00
Ventas (Área de 50 m2)	33.00
	<b>120.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

- **Intereses de la deuda**

Para la adquisición de la dobladora en el mes de marzo 2012, se pidió un avance de efectivo con lo cual se adquirió una deuda de 5,507.00 USD.

<b>BANCO DEL AUSTRO</b>	
Préstamo	5,507.00
Pagos	18.00
Valor mensual	312.39
TOTAL A PAGAR	5,623.02
Intereses	116.02
Tasa de interés anual	2.64%
Tasa de interés mensual	0.00220

### CUADRO N° 49 INTERESES MENSUALES

No	MESES	Interés
1	abr-12	12.14
2	may-12	11.48
3	jun-12	10.81
4	jul-12	10.15
5	ago-12	9.48
6	sep-12	8.81
7	oct-12	8.14
8	nov-12	7.47
9	dic-12	6.80
10	ene-13	6.13
11	feb-13	5.45
12	mar-13	4.78
13	abr-13	4.10
14	may-13	3.42
15	jun-13	2.74
16	jul-13	2.06
17	ago-13	1.37
18	sep-13	0.69
		116.02

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

- **Celular**

Pago del plan del celular del dueño que es exclusivo para el negocio con un valor de 40.00 USD mensuales.

- **Transporte**

Parte de la entrega del producto es el transporte de la maquinaria, para lo cual se cuenta con una empresa de transportes que generalmente cobran los siguientes rubros dependiendo del lugar de entrega:

### CUADRO N° 50 TRANSPORTE

TRANSPORTE	
Ciudad	Valor
Loja	400.00
Cuenca	300.00
Machala	350.00
Pichincha	100.00
Quito	60.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Otro problema en EPVC es que no se lleva adecuadamente un registro de ingresos y gastos, lo cual genera un problema en el control de las cuentas.

### **3.2.6.6 ESTADOS FINANCIEROS**

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

Los estados financieros son instrumentos básicos y sumamente importantes para el manejo administrativo y financiero de cualquier empresa. En el caso de EPVC, es considerada un negocio como persona natural que no lleva contabilidad, pero se hizo necesario la realización de dichos estados financieros para un mejor análisis económico financiero de la misma y como apoyo manejo de las posibles decisiones.

Para el presente análisis se realizaron los siguientes estados financieros:

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados.
- Estado de flujo del efectivo.

Las cuentas que conforman estos estados han sido analizadas de forma que presenten los datos necesarios para su análisis.

## CUADRO Nº 51 ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL AÑO 2012

	AÑO 2012											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>31,970.00</b>	<b>33,200.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>18,090.13</b>	<b>21,010.00</b>	<b>23,800.00</b>	<b>14,392.03</b>	<b>12,450.00</b>	<b>24,069.00</b>	<b>28,200.00</b>	<b>28,440.00</b>	<b>14,840.00</b>
Al Contado	0.00	1,000.00	0.00	5,070.13	3,350.00	0.00	4,170.13	3,450.00	0.00	7,000.00	0.00	0.00
A crédito	31,970.00	32,200.00	50,000.00	13,020.00	17,660.00	23,800.00	10,221.90	9,000.00	24,069.00	21,200.00	28,440.00	14,840.00
<b>Costo de Producción</b>	<b>16,775.94</b>	<b>13,337.38</b>	<b>8,025.67</b>	<b>8,195.80</b>	<b>10,237.15</b>	<b>12,695.84</b>	<b>5,850.21</b>	<b>8,234.65</b>	<b>13,025.61</b>	<b>15,108.71</b>	<b>15,106.69</b>	<b>9,385.45</b>
Materia Prima	14,547.04	11,194.34	6,220.30	6,154.08	8,177.90	10,532.15	4,262.70	6,220.30	10,416.78	12,440.60	12,440.60	7,830.40
Mano de Obra	1,320.00	1,320.00	820.00	820.00	820.00	800.00	500.00	820.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00	320.00
CIF	908.90	823.04	985.37	1,221.72	1,239.25	1,363.69	1,087.51	1,194.35	1,288.83	1,348.11	1,346.09	1,235.05
<b>Costo de Ventas</b>	<b>0.00</b>	<b>560.00</b>	<b>0.00</b>	<b>500.00</b>	<b>560.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>15,194.06</b>	<b>19,302.62</b>	<b>41,974.33</b>	<b>9,394.32</b>	<b>10,212.85</b>	<b>11,104.16</b>	<b>8,541.82</b>	<b>4,215.35</b>	<b>11,043.39</b>	<b>13,091.29</b>	<b>13,333.31</b>	<b>5,454.55</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>970.74</b>	<b>1,419.20</b>	<b>510.07</b>	<b>669.63</b>	<b>229.08</b>	<b>519.31</b>	<b>211.07</b>	<b>569.59</b>	<b>910.90</b>	<b>669.28</b>	<b>669.22</b>	<b>669.68</b>
Gastos Administrativos	77.74	76.20	77.07	76.63	76.08	76.31	78.07	76.59	77.90	76.28	76.22	76.68
Arriendo administrativo	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Teléfono	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Servicios Básicos	6.55	5.01	5.88	5.44	4.89	5.12	6.88	5.40	6.71	5.09	5.03	5.49
Depreciación de Activos	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19	19.19
Gastos de Ventas	893.00	1,343.00	433.00	593.00	153.00	443.00	133.00	493.00	833.00	593.00	593.00	593.00
Arriendo Ventas	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00
Transporte en Ventas	860.00	1,310.00	400.00	560.00	120.00	410.00	100.00	460.00	800.00	560.00	560.00	560.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>14,223.31</b>	<b>17,883.42</b>	<b>41,464.25</b>	<b>8,724.69</b>	<b>9,983.77</b>	<b>10,584.85</b>	<b>8,330.74</b>	<b>3,645.75</b>	<b>10,132.48</b>	<b>12,422.01</b>	<b>12,664.08</b>	<b>4,784.86</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>50.00</b>	<b>50.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>50.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>50.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Gasto Financiero	0.00	0.00	0.00	12.14	11.48	10.81	10.15	9.48	8.81	8.14	7.47	6.80
Intereses	0.00	0.00	0.00	12.14	11.48	10.81	10.15	9.48	8.81	8.14	7.47	6.80
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>14,273.31</b>	<b>17,933.42</b>	<b>41,452.12</b>	<b>8,713.21</b>	<b>10,022.95</b>	<b>10,574.70</b>	<b>8,321.26</b>	<b>3,636.94</b>	<b>10,173.67</b>	<b>12,413.86</b>	<b>12,656.61</b>	<b>4,778.06</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 52 ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO AL 31  
DICIEMBRE DEL 2012**

<b>VENTAS NETAS</b>		<b>300,461.15</b>
Al Contado	24,040.25	
A crédito	276,420.90	
Costo de Producción		<b>135,979.10</b>
Materia Prima	110,437.17	
Mano de Obra	11,500.00	
CIF	14,041.93	
Costo de Ventas		<b>1,620.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>162,862.05</b>
(-) Gastos Operacionales		<b>7,950.33</b>
<u>Gastos Administrativos</u>		<u>854.33</u>
Arriendo administrativo	144.00	
Teléfono	480.00	
Depreciación de Activos	67.49	
<u>Gastos de Ventas</u>	230.33	
Arriendo Ventas		<u>7,096.00</u>
Transporte en Ventas	396.00	
	6,700.00	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>154,911.71</b>
OTROS INGRESOS (Chatarra)		<b>200.00</b>
Gasto Financiero		<b>85.29</b>
Intereses		85.29
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>155,026.42</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO N° 53 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA MENSUAL AÑO 2012**

	AÑO 2012											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO</b>	20,035.01	35,065.67	123,844.56	122,372.95	129,941.06	140,447.93	140,692.80	146,573.18	148,640.48	159,232.49	170,936.35	169,613.37
<b>Corriente</b>	17,720.12	32,794.24	74,073.18	73,237.56	81,441.66	92,584.51	93,465.37	99,981.74	102,685.03	111,429.91	123,788.50	123,120.26
Bancos	2,310.12	4,940.24	8,911.18	3,097.56	3,183.66	706.51	6,319.37	10,520.74	3,588.03	7,746.95	12,232.93	12,556.72
Cuentas por cobrar	15,410.00	27,854.00	65,162.00	70,140.00	78,258.00	91,878.00	87,146.00	89,461.00	99,097.00	103,682.96	111,555.57	110,563.54
<b>No corriente</b>												
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	2,314.89	2,271.43	49,771.38	49,135.39	48,499.40	47,863.42	47,227.43	46,591.44	45,955.45	47,802.59	47,147.85	46,493.11
Vehiculos	0.00	0.00	40,000.00	39,680.00	40,000.00	38,613.33	40,000.00	37,546.67	40,000.00	36,480.00	40,000.00	35,413.33
(-) Depreciacion Acumulada	0.00	0.00	320.00	853.33	1,386.67	1,920.00	2,453.33	2,986.67	3,520.00	4,053.33	4,586.67	5,120.00
Muebles y Enseres	450.00	364.73	450.00	357.98	450.00	354.60	450.00	347.85	450.00	337.73	450.00	327.60
(-) Depreciacion Acumulada	85.28	88.65	92.03	95.40	98.78	102.15	105.53	108.90	112.28	115.65	119.03	122.40
Maquinarias y Equipo	1,650.00	1,126.01	1,650.00	1,101.74	9,543.00	8,940.88	9,543.00	8,857.42	9,543.00	8,773.96	9,543.00	8,690.50
(-) Depreciacion Acumulada	524.00	548.26	602.12	685.58	769.04	852.50	935.96	1,019.42	1,102.88	1,203.21	1,305.42	1,407.63
Equipo de Computo	850.00	824.16	850.00	808.34	850.00	792.52	850.00	776.70	850.00	760.88	850.00	745.06
(-) Depreciacion Acumulada	25.84	41.66	57.48	73.30	89.12	104.94	120.76	136.57	152.39	168.21	184.03	199.85
<b>PASIVO</b>	0.00	0.00	5,507.00	5,206.75	4,905.83	4,604.25	4,302.01	3,999.10	3,695.53	3,391.28	3,086.37	2,780.78
<b>CORRIENTE</b>	0.00	0.00	3,955.32	3,964.04	3,972.78	3,981.53	3,990.31	3,999.10	3,695.53	3,391.28	3,086.37	2,780.78
Préstamo Corto Plazo	0.00	0.00	3,955.32	3,964.04	3,972.78	3,981.53	3,990.31	3,999.10	3,695.53	3,391.28	3,086.37	2,780.78
<b>NO CORRIENTE</b>	0.00	0.00	1,551.68	1,242.71	933.05	622.72	311.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamo Largo Plazo	0.00	0.00	1,551.68	1,242.71	933.05	622.72	311.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PATRIMONIO</b>	20,035.01	35,065.67	118,337.56	117,166.20	125,035.23	135,843.67	136,390.79	142,574.08	144,944.96	155,841.21	167,849.98	166,832.59

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos



**CUADRO Nº 54 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2012**

<b>ACTIVO</b>		<b>169,613.37</b>
Corriente		<b>123,120.26</b>
Bancos		12,556.72
Cuentas por cobrar		110,563.54
<b>No corriente</b>		
Propiedad Planta y Equipo		<b>46,493.11</b>
Vehículos	40,000.00	34,880.00
(-) Depreciación Acumulada Vehículos	5,120.00	
Muebles y Enseres	450.00	327.60
(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	122.40	
Maquinarias y Equipo	12,043.00	10,635.37
(-) Depreciación Acumulada Maquinarias y Equipo	1,407.63	
Equipo de Computo	850.00	650.15
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computo	199.85	
<b>PASIVO</b>		<b>2,780.78</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>2,780.78</b>
Préstamo a Corto Plazo		2,780.78
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>0.00</b>
Pasivo Largo Plazo		0.00
<b>PATRIMONIO</b>		<b>166,832.59</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### 3.2.6.7 INDICADORES FINANCIEROS

#### Liquidez

Primero es necesario considerar la liquidez, la cual permite apreciar la capacidad del negocio para atender sus compromisos en el corto plazo es decir todas las obligaciones menores a un año.

#### ✓ Razón corriente

La razón corriente se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Aplicando esta fórmula a las cifras de EPVC se obtiene lo siguiente:

	AÑO 2012
Razón Corriente	44.28

Esto significa que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, EPVC cuenta con 44.28 USD, lo cual representa un exceso de liquidez en la empresa. Es preciso aclarar que este indicador por sí solo no dice mucho ya que la mayoría de activos no significan un flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, lo cual se debe al exceso de las cuentas por cobrar con las que cuenta la empresa y también a la falta de financiamiento en el corto y en el largo plazo, por lo que se pretende disminuir este índice de la mejor manera mediante los objetivos propuestos que se desarrollarán más adelante.

#### ✓ Capital de trabajo neto

Son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, es decir, recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Aplicando a EPVC:

	<b>AÑO 2012</b>
Capital de Trabajo Neto	120,339.48

Significa que durante el año 2012 se contó con 120,339.48 USD, en el caso de que hubiera sido necesario cancelar las obligaciones de corto plazo. También se puede decir que estas cantidades son las que han sido financiadas con el patrimonio.

Es necesario establecer la relación existente entre el capital de trabajo y las cuentas por cobrar, que como se conoce han aumentado en el año 2012.

$$Relación = \frac{Cuentas\ por\ Cobrar}{Capital\ de\ Trabajo}$$

	<b>AÑO 2012</b>
Relación Cuentas por Cobrar y Capital de Trabajo	91.88 %

La relación entre las cuentas por cobrar y el capital de trabajo neto indican que durante el año 2012 el 91.88% corresponde a las cuentas por cobrar siendo significativas dentro del capital de trabajo.

### **Actividad o rotación**

#### **✓ Razón de cartera**

Este indicador mide las veces que el saldo de las cuentas por cobrar a los clientes se convierte en efectivo en un periodo, es decir, el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

$$Rotación\ de\ Cartera = \frac{Ventas\ a\ Credito}{Cuentas\ por\ cobrar}$$

$$Días\ de\ Cartera = \frac{360}{Rotación\ de\ Cartera}$$

	<b>AÑO 2012</b>
Razón de Cartera	4.89
Días de Cartera	73.62

El saldo de las cuentas por cobrar rotó durante el año 2012 4.89 veces, es decir que se pudo cobrar a los clientes cada 74 días.

Esto indica que el cobro de estas cuentas no está siendo del todo eficiente, ya que las cuentas por cobrar actuales están constituyendo dinero congelado que no está generando un flujo esperado de efectivo.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar el capital de trabajo ya que de la eficiencia en su administración depende que mejore o empeore la liquidez. La gestión de cartera debe ser una política de primer orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa, siendo necesaria una comparación con las cuentas por pagar que en este caso no existen ya que EPVC realiza todos sus pagos al contado.

#### ✓ Rotación de activos totales

En cuanto a la capacidad de una empresa para generar un volumen de ventas respecto a la inversión en activos totales, se toma en cuenta el siguiente indicador:

$$\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

	<b>AÑO 2012</b>
Activos Totales	1.77

Indica el número de veces que rota el activo total, es decir cuánto se genera en ventas por cada dólar invertido en activos.

Al ser EPVC una empresa industrial es necesario tomar en cuenta la inversión en los activos fijos que son los que mayor significancia poseen en este tipo de empresa.

$$\text{Rotación Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

	<b>AÑO 2012</b>
Activos Fijos	6.46

Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del activo fijo neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio, por lo que para EPVC no es tan bueno.

## **Endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento dan a conocer el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

### ✓ **Coefficiente de endeudamiento**

Para conocer la forma en la que la empresa financia sus activos es necesario conocer el coeficiente de endeudamiento que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

	<b>AÑO 2012</b>
Coefficiente de endeudamiento	1.64%

Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que hay limitaciones en el endeudamiento. Por el contrario, al obtenerse un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

Durante el año 2012 ha existido apenas un endeudamiento del 1.64 % de los activos totales, es decir que apenas el 1.64 % de los activos está financiado por el pasivo.

### ✓ **Apalancamiento financiero**

Este índice proporciona una noción de del endeudamiento de la empresa respecto al patrimonio.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

	<b>AÑO 2012</b>
Apalancamiento Financiero	1.0167

En ambos años, el índice de apalancamiento financiero apenas sobrepasa el 1, lo cual significa que el endeudamiento es casi nulo.

### **Rentabilidad**

Estos ratios relacionan la utilidad obtenida con diversas cuentas para medir la rentabilidad de la empresa.

- $\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$

	<b>AÑO 2012</b>
Margen de Utilidad Bruta	54.20%

Luego de descontar el costo de producción se ha obtenido una rentabilidad del 47.53% en el año 2012.

- $\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$

	<b>AÑO 2012</b>
Margen de Utilidad Operativa	51.56%

De igual forma la utilidad operativa es del 44.40%, lo cual indica que se pudo sobrellevar los gastos operacionales sin problemas.

- $\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

	<b>AÑO 2012</b>
Margen de Utilidad Neta	51.60 %

El margen de utilidad neta no ha tenido cambios mayoritarios que la utilidad operacional, ya que ha existido un incremento al 44.55%.

### 3.2.6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

También conocido como la relación costo-volumen-utilidad, muestra la actividad de una empresa en donde los ingresos totales son iguales a los egresos totales, es decir el punto donde no hay pérdidas ni ganancias.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

#### Margen de contribución

Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia. El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables, que permite la cobertura del costo fijos y el margen de utilidad.

$$\text{Margen de Contribución} = PVu - CVu$$

Donde

PVu = Precio de Venta unitarios.

CVu= Costo Variable unitario.

Por lo que:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{PVu - CVu}$$

#### CUADRO Nº 55 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio						
	Horno 12 Bandejas	Horno 16 Bandejas	Horno 18 Bandejas	Horno 20 Bandejas	Horno 40 Bandejas	Amasadora
Unidades a producir	1	2	13	1	1	17
Costos variables unitarios						
Materiales directos por unidad producidas	4,064.04	4,196.48	4,262.70	4,311.85	4,974.04	1,957.60
Mano de Obra directa por unidad producida	500.00	500.00	446.15	400.00	500.00	320.00
Costos Indirectos de Fabricación por unidad producida	188.01	537.96	386.26	423.68	167.42	178.96
Total Costo Variable Unitario	4,752.06	5,234.44	5,095.11	5,135.52	5,641.45	2,456.56

Costos Fijos Totales	8,035.62					
Precio de Venta por Unidad	8 500.00	9 500.00	10 000.00	11 000.00	18 000.00	3 500.00
Margen de Contribución	3,747.94	4,265.56	4,904.89	5,864.48	12,358.55	1,043.44
<b>Punto de Equilibrio Unidades</b>	<b>2.14</b>	<b>1.88</b>	<b>1.64</b>	<b>1.37</b>	<b>0.65</b>	<b>7.70</b>
<b>Punto de Equilibrio Dólares</b>	<b>18,224.07</b>	<b>17,896.45</b>	<b>16,382.89</b>	<b>15,072.43</b>	<b>11,703.74</b>	<b>26,953.84</b>

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Para poder alcanzar el punto de Equilibrio sería necesario producir aproximadamente dos hornos rotativos de cada tipo y 8 amasadoras de forma anual.

### 3.2.7 MATRICES

Es necesario realizar un análisis sobre todo lo que tiene y afecta a la empresa, para lo cual se utilizó una serie de matrices que serán la guía perfecta para la realización de estrategias.

#### 3.2.7.1 Matriz de Perfil de Fortalezas y Debilidades

La empresa debe ser analizada internamente para lo cual se tendrán en cuenta las fortalezas y debilidades que se tiene relacionadas con la parte económica y financiera.

Las fortalezas son las principales ventajas, capacidades y recursos, que tiene la empresa, por lo que se debe justificar el por qué se consideran fortalezas y el origen de dicha información.

#### **CUADRO Nº 56 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS**

No	Manifestaciones	Justificación	Fuente (Origen de la información)
1	Conocimiento del negocio debido a la experiencia.	A pesar de no tener estudios relacionados, la empresa ha sabido crecer en base a la experiencia.	Entrevista con los trabajadores.
2	Buena relación con los proveedores.	Los proveedores conocen al dueño del negocio y le ofrecen facilidades de pago.	Información del dueño de la empresa.



3	No hay endeudamiento.	No hay endeudamiento dentro de la empresa por lo que se podría adquirir un préstamo sin mayor problema.	Información de la empresa.
4	Aprovechamiento de todos los materiales.	Cada sobrante de los materiales es aprovechado en otros procesos productivos por lo que no se requiere sacar una tasa para especificar costos.	Análisis del Costo Beneficio.
5	Adquisición de Activos Fijos.	Se ha conseguido una dobladora y suelda que permiten mayor rapidez en la producción.	Información de la empresa.
6	Incremento en Ventas.	Ha existido un aumento en la demanda de los hornos rotativos, por lo que las ventas se han incrementado.	Registros de las Ventas.
7	Precios más bajos que la competencia.	Los precios de EPVC son más bajos que la competencia.	Análisis de precios de la competencia.
8	Aumento de clientes fuera de la ciudad.	EPVC ha llegado a más provincias durante el año 2012.	Información de la empresa.

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Las debilidades son las razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la empresa no funciona bien. Se debe especificar las causas de estas debilidades, sus efectos y el origen de dicha información.

### **CUADRO Nº 57 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES**

<b>No</b>	<b>Nudos Críticos / Manifestaciones</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>	<b>Fuentes</b>
1	No hay conocimiento o estudios titularizados sobre la producción de maquinaria.	La empresa se ha creado en base a los conocimientos empíricos del dueño.	No se tiene títulos universitarios o capacitaciones que permitan avalar la calidad de los productos.	Información de la empresa.
2	EPVC no lleva un registro de Ingresos y Gastos.	No hay una administración adecuada de los ingresos y gastos, ya que solo se lleva un listado de las ventas.	Desorganización en la administración y el no control de los ingresos y gastos.	Información de la empresa.
3	No se cuenta con un fondo de caja.	Cada gasto se lo hace de inmediato y con los recursos del dueño.	No hay un control de los pequeños gastos diarios de la empresa.	Información de la empresa.
4	No se realizan flujos de caja.	No se tiene el tiempo y los conocimientos	No se conoce con exactitud la forma en que los flujos	Revisión de las cuentas.

		necesarios.	de caja se están desarrollando.	
5	No se cuenta con un presupuesto.	Se dirige el negocio con lo que se tiene al día sin tener en cuenta lo que pudiera pasar en un futuro.	No se puede saber si existirá liquidez en el futuro, o en caso de algún problema que se podría hacer.	Revisión de cuentas.
6	No hay un control de las horas de trabajo o de los sueldos de los trabajadores.	No existe un contrato específico para los trabajadores quienes lo prefieren de este modo.	Posibles consecuencias en el IESS y la falta de especificación de las horas de trabajo por producto.	Entrevista con los trabajadores.
7	No hay análisis de los costos de producción.	Falta de conocimiento.	No poder establecer con claridad cuál es la ganancia del negocio.	Información de la empresa.
8	No existe control en las cuentas por cobrar.	No se llevan registros específicos de cobro por cliente.	No existiría un control del cobro lo cual ocasiona una rotación de cartera baja y por ende la posibilidad de cuentas incobrables.	Información de la empresa.
9	Los trabajadores no cuentan con contratos específicos ni con la afiliación al IESS.	Se paga a los trabajadores cada mes, a uno con una cantidad fija y al otro por obra.	Denuncia de los trabajadores y la intervención del IESS.	Entrevista con los trabajadores.
10	No se lleva la depreciación de los equipos.	No se conoce el valor real de los equipos a la fecha.	No se conoce si es necesario el cambio de los activos fijos, lo cual no permite la innovación de los mismos.	Información de la empresa.

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Las debilidades encontradas deben ser analizadas a tal punto que se pueda tener una idea de cuáles son las más importantes y por ende las que deben ser solucionadas con mayor prioridad.

Para esto es necesario establecer que debilidad tiene mayor prioridad a ser resuelta para lo que es necesario analizarlas bajo la siguiente escala:

### **Escalas de valorización para priorizar los nudos críticos**

1. Dificultad para la solución.

Dificultad			
1 Mucha	2 Bastante	3 Poca	4 Ninguna

## 2. Plazo para la solución.

Plazo			
1 Largo	2 Mediano	3 Corto	4 Inmediato

## 3. Impacto luego de la solución.

Impacto			
1 Ninguna	2. Poca	3. Bastante	4. Mucha

Con esta escala, se debe dar una puntuación para poder obtener la priorización de la debilidad.

### CUADRO Nº 58 CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE NUDOS CRÍTICOS

No	Nudos críticos	Dificultad	Plazo	Impacto	Total Puntaje (Priorización)
1	No hay conocimiento o estudios titularizados sobre la producción de maquinaria.	1	1	3	5
2	EPVC no lleva un registro de Ingresos y Gastos.	2	3	3	8
3	No se cuenta con un fondo de caja.	2	3	3	8
4	No se realizan flujos de caja.	2	3	3	8
5	No se cuenta con un presupuesto.	2	2	3	7
6	No hay un control de las horas de trabajo o de los sueldos de los trabajadores.	2	2	3	7
7	No hay análisis de los costos de producción.	1	1	4	6
8	No existe control en las cuentas por cobrar.	2	1	4	7
9	Los trabajadores no cuentan con contratos específicos ni con la afiliación al IESS.	1	1	4	6
10	No se lleva la depreciación de los equipos.	2	2	2	6

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Por los resultados las debilidades que son prioridad para la empresa son:

- EPVC no lleva un registro de ingresos y gastos.
- No se cuenta con un fondo de caja.
- No se realizan flujos de caja.
- No se cuenta con un presupuesto.
- No hay un control de las horas de trabajo o de los sueldos de los trabajadores.
- El pago de las cuentas por cobrar a los clientes es irregular.

### 3.2.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

**CUADRO Nº 59 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>			
Incremento de panaderías y pastelerías en todo el país.	0.09	3	0.27
Los precios de la competencia son más caros.	0.08	4	0.32
Las facilidades de pago de la competencia son más limitadas.	0.05	4	0.2
Fortalecimiento del sector industrial.	0.03	1	0.03
Incentivos tributarios.	0.02	1	0.02
Buena relación con los clientes.	0.06	3	0.18
Crecimiento del PIB en el país.	0.04	2	0.08
Maquinarias y repuestos de mejor rendimiento.	0.05	2	0.1
Mayor cantidad de créditos a microempresarios.	0.07	1	0.07
<b><u>AMENAZAS</u></b>			
Se están haciendo tratados con otros países lo cual podrá traer competencia de marcas internacionales.	0.03	1	0.03
Aumento de microempresas relacionadas con el mercado.	0.09	2	0.18

Muchos trabajadores de las empresas de la competencia han salido de sus trabajos y han formado sus microempresas.	0.05	3	0.15
Empresas de la competencia relacionadas con los planes estratégicos del Gobierno.	0.04	1	0.04
Las empresas más destacadas de producción de maquinaria tienen mayor experiencia y reconocimiento.	0.07	2	0.14
Dos empresas competidoras tienen el Kit renova Panadería que se caracteriza por tener un bajo precio.	0.06	1	0.06
Aumento de la publicidad empresas competidoras.	0.05	1	0.05
La competencia si tiene planes definidos.	0.08	2	0.16
Mayor control del IESS para los trabajadores.	0.04	2	0.08
	1		2.16

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

El valor ponderado más alto posible para una empresa sería de 4.0 y el más bajo es de 1.0. Por lo que el resultado de la matriz EFE de 2.16 indica que la empresa EPVC no aprovecha las oportunidades que les da el mercado y se enfrenta débilmente a las amenazas.

### 3.2.7.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

#### CUADRO Nº 60 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b><u>FORTALEZAS</u></b>			
Conocimiento del negocio debido a la experiencia.	0.06	3	0.18
Buena relación con los proveedores	0.06	4	0.24
No hay endeudamiento	0.05	3	0.15
Aprovechamiento de todos los materiales	0.04	3	0.12
Adquisición de Activos Fijos	0.04	3	0.12
Incremento en Ventas	0.07	4	0.28
Precios más bajos que la competencia	0.06	4	0.24

Aumento de clientes fuera de la ciudad	0.06	3	0.18
<b><u>DEBILIDADES</u></b>			
No hay conocimiento o estudios titularizados sobre la producción de maquinaria.	0.05	2	0.1
EPVC no lleva un registro de Ingresos y Gastos.	0.05	1	0.05
No se cuenta con un fondo de caja.	0.06	1	0.06
No se realizan flujos de caja.	0.05	1	0.05
No se cuenta con un presupuesto.	0.06	2	0.12
No hay un control de las horas de trabajo o de los sueldos de los trabajadores.	0.05	2	0.1
No hay análisis de los costos de producción.	0.07	1	0.07
No existe control en las cuentas por cobrar.	0.07	2	0.14
Los trabajadores no cuentan con contratos específicos ni con la afiliación al IESS.	0.05	2	0.1
No se lleva la depreciación de los equipos.	0.05	2	0.1
	1		2.4

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. Según el resultado de la matriz MEFI permite concluir que la empresa posee fortalezas que son importantes para el giro del negocio pero debe superar las debilidades que también son importantes y por ende afectan negativamente a EPVC.

Como ya se tienen las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se puede constituir la matriz FODA.

### 3.2.7.4 Matriz FODA

**CUADRO Nº 61 MATRIZ FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del negocio debido a la experiencia.</li> <li>2. Buena relación con los proveedores.</li> <li>3. No hay endeudamiento.</li> <li>4. Aprovechamiento de todos los materiales.</li> <li>5. Adquisición de Activos Fijos.</li> <li>6. Incremento en Ventas.</li> <li>7. Precios más bajos que la competencia.</li> <li>8. Aumento de clientes fuera de la ciudad.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay conocimiento o estudios titularizados sobre la producción de maquinaria.</li> <li>2. EPVC no lleva un registro de Ingresos y Gastos.</li> <li>3. No se cuenta con un fondo de caja.</li> <li>4. No se realizan flujos de caja.</li> <li>5. No se cuenta con un presupuesto.</li> <li>6. No hay un control de las horas de trabajo o de los sueldos de los trabajadores.</li> <li>7. No hay análisis de los costos de producción.</li> <li>8. No existe control en las cuentas por cobrar.</li> <li>9. Los trabajadores no cuentan con contratos específicos ni con la afiliación al IESS.</li> <li>10. No se lleva la depreciación de los equipos.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de panaderías y pastelerías en todo el país.</li> <li>2. Los precios de la competencia son más caros.</li> <li>3. Las facilidades de pago de la competencia son más limitadas.</li> <li>4. Fortalecimiento del sector industrial.</li> <li>5. Incentivos tributarios.</li> <li>6. Buena relación con los clientes.</li> <li>7. Crecimiento del PIB en el país.</li> <li>8. Maquinarias y repuestos de mejor rendimiento.</li> <li>9. Mayor cantidad de créditos a microempresarios.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se están haciendo tratados con otros países lo cual podrá traer competencia de marcas internacionales.</li> <li>2. Aumento de microempresas relacionadas con el mercado.</li> <li>3. Muchos trabajadores de las empresas de la competencia han salido de sus trabajos y han formado sus microempresas.</li> <li>4. Empresas de la competencia relacionadas con los planes estratégicos del Gobierno.</li> <li>5. Las empresas más destacadas de producción de maquinaria tienen mayor experiencia y reconocimiento.</li> <li>6. Dos empresas competidoras tienen el Kit Renova Panadería que se caracteriza por tener un bajo precio.</li> <li>7. Aumento de la publicidad empresas competidoras.</li> <li>8. La competencia si tiene planes definidos.</li> <li>9. Mayor control del IESS para los trabajadores.</li> </ol>

*Fuente: EPVC*

*Elaboración: Juana Armijos*

**3.2.7.5 Matriz FODA Cruzada**

**CUADRO Nº 62 MATRIZ FODA CRUZADA**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del negocio debido a la experiencia.</li> <li>2. Buena relación con los proveedores.</li> <li>3. No hay endeudamiento.</li> <li>4. Aprovechamiento de todos los materiales.</li> <li>5. Adquisición de Activos Fijos.</li> <li>6. Incremento en Ventas.</li> <li>7. Precios más bajos que la competencia.</li> <li>8. Aumento de clientes fuera de la ciudad.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay conocimiento o estudios titularizados sobre la producción de maquinaria.</li> <li>2. EPVC no lleva un registro de Ingresos y Gastos.</li> <li>3. No se cuenta con un fondo de caja.</li> <li>4. No se realizan flujos de caja.</li> <li>5. No se cuenta con un presupuesto.</li> <li>6. No hay un control de las horas de trabajo o de los sueldos de los trabajadores.</li> <li>7. No hay análisis de los costos de producción.</li> <li>8. No existe control en las cuentas por cobrar.</li> <li>9. Los trabajadores no cuentan con contratos específicos ni con la afiliación al IESS.</li> <li>10. No se lleva la depreciación de los equipos.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de panaderías y pastelerías en todo el país.</li> <li>2. Los precios de la competencia son más caros.</li> <li>3. Las facilidades de pago de la competencia son más limitadas.</li> <li>4. Fortalecimiento del sector industrial.</li> <li>5. Incentivos tributarios.</li> <li>6. Buena relación con los clientes.</li> <li>7. Crecimiento del PIB en el país.</li> <li>8. Maquinarias y repuestos de mejor rendimiento.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>Buscar nuevos clientes en las ciudades aledañas para lograr una mayor producción de hornos rotativos y de amasadoras (F1/O1, O2).</p> <p>Incrementar la publicidad para captar un mayor mercado y Dar a conocer las formas de pago de la empresa y los precios de los productos (F2 F13 F14 / O1 O2 O4 O7).</p> <p>Establecer una política de pago con los proveedores para poder tener mayor cantidad de efectivo cada mes (F2,F3,F6 /O6, O9).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Crear un plan estratégico para la empresa para que pueda tener un marco parecido a la competencia, pero con mayor valor agregado. (D11 / O1 O3).</p> <p>Realizar análisis de los costos y de los flujos de caja tomando en cuenta el crecimiento del país y las oportunidades que se pueden dar en el futuro (D2 D3 D4 D5 D6/ O2 O3 O7).</p>



<p>9. Mayor cantidad de créditos a microempresarios.</p>	<p>Aprovechar los microcréditos que se ofrecen del sistema financiero para poder adquirir mejor maquinaria para la producción (F4 F6 F8 F12 / O8 O9).</p>	
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se están haciendo tratados con otros países lo cual podrá traer competencia de marcas internacionales.</li> <li>2. Aumento de microempresas relacionadas con el mercado.</li> <li>3. Muchos trabajadores de las empresas de la competencia han salido de sus trabajos y han formado sus microempresas.</li> <li>4. Empresas de la competencia relacionadas con los planes estratégicos del Gobierno.</li> <li>5. Las empresas más destacadas de producción de maquinaria tienen mayor experiencia y reconocimiento.</li> <li>6. Dos empresas competidoras tienen el Kit Renova Panadería que se caracteriza por tener un bajo precio.</li> <li>7. Aumento de la publicidad empresas competidoras.</li> <li>8. La competencia si tiene planes definidos</li> <li>9. Mayor control del IESS para los trabajadores.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Mantener el incremento en ventas del último año (F1, F6/A2, A3, A4).</p> <p>Promocionar los cómodos precios de EPVC. Así como la utilización de los mejores materiales de calidad. (F4 F8 F1 F14 / A1 A2 A5).</p> <p>Incrementar el servicio de mantenimiento como algo adicional al resto de los productos (F2 F11 F12 / A2 A3 A6).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Establecer los contratos de trabajo y la afiliación del IESS. (D5 D9 / A3 A9).</p> <p>Implementar un plan financiero para los próximos 5 años (D1 D2 D3 D5 11 / A5 A8).</p>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### 3.2.7.6 Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).

Esta matriz permitirá conocer en el cuadrante en que actualmente se encuentra EPVC.

**CUADRO N° 63 MATRIZ PEYEA PARA LA EMPRESA EPVC**

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
La empresa tiene liquidez pero no en efectivo.	+1
No hay control en los cobros de las ventas a crédito.	+1
No se llevan estados de flujo de efectivo.	+1
Aumento de activos fijos.	+5
No hay endeudamiento.	+3
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>+2.20</b>

<b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
La industria metalmecánica ha sido impulsada por el gobierno.	+2
Las microempresas han sabido mantenerse en la industria y han sido parte de planes estratégicos gubernamentales.	+3
EPVC siguen en crecimiento, obteniendo clientes fuera de la ciudad.	+6
Se conoce sobre el negocio y sobre los activos fijos que pudieran mejorar la producción.	+5
Aumento de las empresas en el mercado.	+1
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>+ 3.40</b>

<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Mejores maquinarias para el sector industrial.	-2
Inflación estable.	-2
Incremento de competidores pequeños.	-6
Mayor reconocimiento y experiencia de la competencia.	-5
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>-3.50</b>

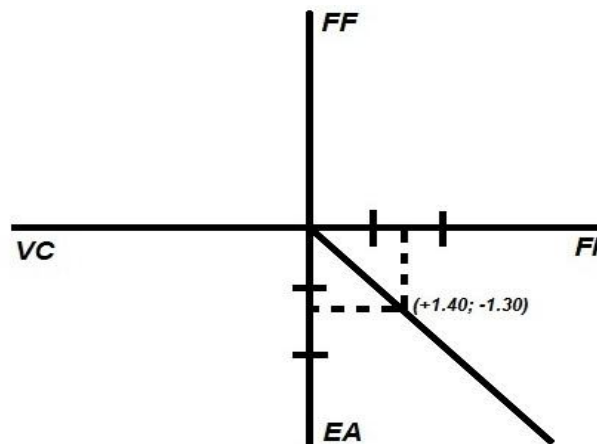
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Crecimiento desde el comienzo de EPVC.	-1
Incremento de clientes.	-2
La marca ha empezado a ser reconocida.	-2
Gran cantidad de proveedores disponibles.	-2
Conocimiento empírico del negocio.	-2
Mayor cantidad de productos por precios más baratos.	-3
Buena relación con los clientes actuales.	-2
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>-2.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

$$\text{EJE X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.00 + (3.40) = 1.4$$

$$\text{EJE Y} = \text{EA} + \text{FF} = -3.5 + (2.20) = -1.3$$

**GRÁFICO N° 29 MATRIZ PEYEA DE EPVC**



Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

El resultado de la matriz PEYEA indica que la empresa debe tener un perfil competitivo, que generalmente se da para empresas de pocos recursos, pero con potencial de crecimiento.

Las estrategias en este perfil pueden ser:

- Estrategias de crecimiento intensivo.
- Estrategias de crecimiento integrativo.
- Estrategias de crecimiento diversificado.

**CAPITULO IV**  
**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**  
**FINANCIERO**

## CAPITULO IV DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

### 4.1 RESEÑA HISTÓRICA

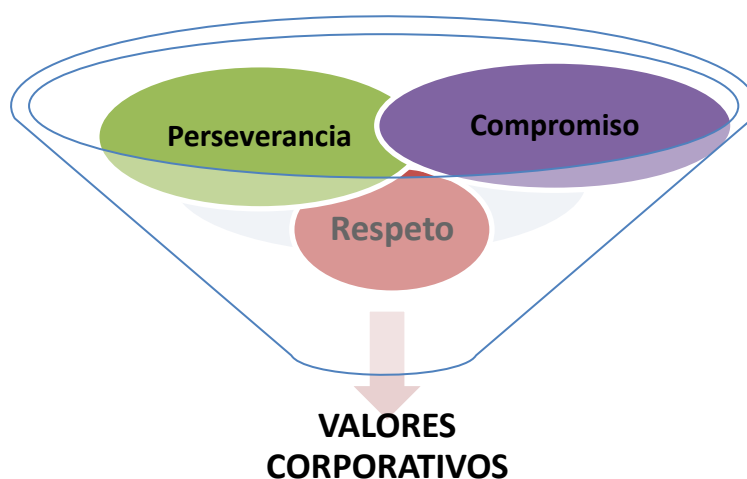
EPVC nace el 11 de Julio del año 2007 a manos del señor Edgar Patricio Velasco Cabrera, quien se inscribió en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) con una actividad económica relacionada al servicio de Instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para la industria, lo cual le generó la obligación tributaria de la declaración mensual del IVA.

En la actualidad el objeto social de EPVC es la producción y comercialización de hornos y maquinaria para panadería y pastelería, actividad que ha venido desarrollándose desde finales del año 2009.

Este negocio ha venido creciendo desde casi tres años, pero no cuenta con una planificación adecuada tanto para mantenerse en el mercado como para poder crecer aun más en un futuro.

### 4.2 CULTURA CORPORATIVA

#### 4.2.1 Valores corporativos



La filosofía de trabajo de EPVC se fundamenta en los siguientes valores:



#### 4.2.4 Objetivos organizacionales

**CUADRO N° 64 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

No	VERBO	OBJETO	INDICADOR	CONDICIÓN	TIEMPO
1	Incrementar y mantener	Las ventas	A un 30% anual	Con el mercado actual y el planificado	En los próximos años.
2	Reducir	La cartera de clientes	Obteniendo un tamaño de las cuentas por cobrar no mayor al 30% del total de Activos.	Con el control adecuado de las mismas.	En los próximos dos años.
3	Adquirir	nuevos Activos Fijos	Manteniendo una rentabilidad del 40%	A través de la adquisición de maquinaria, vehículos y un bien Inmueble.	En el mediano y largo plazo.
4	Obtener	Liquidez	Mediante una razón Corriente mínima de 4 USD.	Con un adecuado control del efectivo y sus equivalentes	Durante los próximos tres años.
5	Controlar	Los costos y gastos.	Generando un Costo de Producción no mayor al 50%, Costo de Ventas de hasta el 12% y Gastos operacionales no mayores al 12 % en relación con las ventas.	Mediante el control de los mismos.	Durante el crecimiento del negocio.

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Para EPVC los objetivos organizacionales son los siguientes:

1. Incrementar y mantener las ventas a un 30% anual con el mercado actual y el planificado en los próximos años.
2. Reducir de la cartera de clientes, obteniendo un tamaño de las cuentas por cobrar no mayor al 30% del total de activos mediante un control adecuado de las mismas en los próximos dos años.

3. Adquirir nuevos activos fijos manteniendo una rentabilidad del 40%. A través de la adquisición de maquinaria, vehículos y un bien Inmueble en el mediano y largo plazo.
4. Obtener una liquidez razonable mediante una razón corriente mínima de 4.00 USD, con un adecuado control del efectivo y sus equivalentes, durante los próximos tres años.
5. Controlar los costos y gastos anuales, generando un costo de producción no mayor al 50%, costo de ventas de hasta el 12% y gastos operacionales no mayores al 12 % en relación con las ventas. mediante el control de los mismos, durante el crecimiento del negocio.



## CUADRO Nº 65 RESUMEN DE LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Incrementar y mantener las ventas de EPVC a un 30% anual con el mercado actual y el planificado para el año 2015, manteniendo este porcentaje en los próximos años.	<p>Estrategias de crecimiento intensivo.</p> <p>Estrategia de penetración de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir un margen de utilidad Neta del 30 % anual.</li> <li>• La persona en el departamento en ventas deberá cumplir las metas de ventas mensuales.</li> <li>• Promocionar el mantenimiento en cada venta que se realice, así como también el equipamiento de las vitrinas y paneras.</li> <li>• Entregar folletos, trípticos y todo lo necesario en la mayor cantidad de panaderías y pastelerías posibles así como en lugares de servicios de comida.</li> <li>• El precio de venta de los hornos y amasadoras se ha de incrementar en un 3% cada año.</li> <li>• Se entregará como parte del producto 5 metros de chimenea, para una mejor ventilación.</li> <li>• Cada producto se entrega con un año de garantía.</li> <li>• Cada horno se entrega con la cámara de leudo, cinco metros de chimenea, dos coches y sus respectivas bandejas, siendo instalado en el lugar que el cliente disponga.</li> </ul>
Reducir de la cartera de clientes, obteniendo un tamaño de las cuentas por cobrar no mayor al 30% del total de Activos mediante un control adecuado de las mismas en los próximos dos años.	Control de las cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En la venta se recibe el 60% al contado y la diferencia se le agrega un 12% y se divide para 12 cuotas en el caso de los Hornos y en el caso de las Amasadoras se divide para 5 cuotas.</li> <li>○ La provisión de cuentas Incobrables corresponden al 4% de las cuentas por cobrar del período, vigilando que su acumulación no supere el techo máximo legal que es del 10% de las cuentas por cobrar del último periodo.</li> <li>○ Mantener la política de crédito para todos los clientes, sin excepción con la finalidad de mantener una situación estable en este aspecto.</li> <li>○ Registrar a cada cliente con sus datos completos incluyendo su e mail en el contrato, mismo que tendrá una cláusula especial en la que conste que la maquinaria pertenecerá a EPVC hasta la finalización de pago de la respectiva deuda.</li> </ul>
Adquirir nuevos activos fijos manteniendo una rentabilidad del 40% A través de la adquisición de maquinaria, vehículos y un bien Inmueble en el mediano y	Renovación de la maquinaria, las herramientas, el equipo de cómputo y los vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener actuales las tablas de depreciación de los activos fijos, es decir de la maquinaria, el equipo de cómputo y el vehículo.</li> <li>○ Se reciclará todos los desperdicios de metales así como los de cartón, y plástico.</li> <li>○ El mantenimiento de la maquinaria se la realizará cada tres meses,</li> </ul>

largo plazo.	Control de Propiedad Planta y Equipo.	<p>procurando la limpieza del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El software contable solo podrá ser manejado por el gerente o el administrador, quienes conocerán las claves de seguridad de forma por lo que el administrador deberá firmar un acuerdo de confidencialidad.</li> <li>○ Las cuotas mensuales para el plan de ahorros corresponden al 6% de los ingresos de efectivo, siendo el mismo caso para las cuotas del plan de contingencia.</li> <li>○ El plan de ahorro se crea con el objetivo de cubrir la adquisición de activos fijos.</li> <li>○ El plan de contingencia se establece para solventar cualquier asunto que se presente y pueda afectar económicamente a EPVC.</li> </ul>
Obtener una Liquidez razonable mediante una razón Corriente mínima de 4 USD, con un adecuado control del Efectivo y sus Equivalentes, durante los próximos tres años.	Controlar las entradas y salidas del efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La compra de materiales deberá hacerse a un mes plazo con los proveedores.</li> <li>○ Realizar estados de flujo de efectivo mensuales.</li> <li>○ Realizar los flujos de caja respectivos para los años venideros.</li> <li>○ Se constituye una reserva facultativa del 10% de la utilidad neta del periodo.</li> </ul>
Controlar los costos y gastos anuales, generando un costo de producción no mayor al 50%, costo de ventas de hasta el 12% y gastos operacionales no mayores al 12 % en relación con las ventas, mediante el control de los mismos, durante el crecimiento del negocio.	Control de los Costos y Gastos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asignar un porcentaje no mayor del 20% dentro del gasto de ventas exclusivamente para la publicidad.</li> <li>○ Las comisiones en ventas mensuales serán del 1% de las Ventas mensuales.</li> <li>○ Establecer políticas de trabajo.</li> </ul>

### 4.3 DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO

#### 4.3.1 PLAN OPERATIVO N° 1

**CUADRO N° 66 PLAN OPERATIVO N° 1**

<b>OBJETIVO 1.</b>	Incrementar y mantener las ventas de EPVC a un 30% anual con el mercado actual y el planificado para el año 2015, manteniendo este porcentaje en los próximos años.			
<b>META.</b>	<p>Para lograr el incremento del objetivo propuesto es necesario vender en mayores cantidades los productos y servicios de EPVC, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horno de 18 bandejas.</li> <li>✓ Amasadora de 50 Lbs.</li> <li>✓ Batidora de 20 Lts.</li> <li>✓ El equipamiento de vitrinas y paneras.</li> <li>✓ Mantenimiento de maquinaria.</li> </ul>			
<b>POLÍTICAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir un margen de utilidad neta del 30 % anual.</li> <li>• La persona en el departamento en ventas deberá cumplir las metas de ventas mensuales.</li> <li>• Promocionar el mantenimiento en cada venta que se realice, así como también el equipamiento de las vitrinas y paneras.</li> <li>• Entregar folletos, trípticos y todo lo necesario en la mayor cantidad de panaderías y pastelerías posibles así como en lugares de servicios de comida.</li> <li>• El precio de venta de los hornos y amasadoras se ha de incrementar en un 3% cada año.</li> <li>• Se entregará como parte del producto 5 metros de chimenea, para una mejor ventilación.</li> <li>• Cada producto se entrega con un año de garantía.</li> <li>• Cada horno se entrega con la cámara de leudo, cinco metros de chimenea, dos coches y sus respectivas bandejas, siendo instalado en el lugar que el cliente disponga.</li> </ul>			
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<i>Estrategias de crecimiento intensivo.</i> EPVC busca cultivar	<p>Visitar a los clientes actuales.</p> <p>Ofrecer el servicio de mantenimiento sobre todo si ya</p>	Área de ventas.	<p>Presupuesto de ventas.</p> <p>Punto de equilibrio.</p>	<p>Incremento en ventas de cada año</p> $\frac{\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n - 1}{\text{Ventas año } n}$

<p>de manera intensiva los mercados actuales en el cual se desenvuelve, ya que existen oportunidades de producto – mercado, es decir que existe la oportunidad de explotar el producto actual.</p>	<p>se ha cumplido la garantía.</p> <p>Entregar afiches y trípticos en panaderías grandes y medianas, así como también en empresas que se dediquen a la producción de alimentos.</p>			
<p><i>Estrategia de penetración de mercado.</i></p> <p>Incrementar el gasto publicitario de EPVC.</p> <p>Publicidad para empresas diferentes a panaderías y pastelerías, e incrementar la publicidad para el mercado actual.</p>	<p>Se realizará la publicidad de los productos en los afiches, donde se expondrá los beneficios de la maquinaria así como los adicionales que se produce en una compra, por ejemplo las bandejas, la chimenea, al adquirir cualquier horno; lo cual no se ha hecho.</p> <p>Formar parte de la FERIA EXPO ALIMENTARIA INTERNACIONAL que suele darse en el Centro de Exposiciones Quito en el mes de mayo para el año 2014.</p> <p>Imprimir más tarjetas, folletos y trípticos cada mes.</p> <p>Lograr un espacio publicitario en revistas alimenticias o de maquinaria.</p>	<p>Gerente.</p> <p>Ventas.</p>	<p>Plan de marketing.</p>	<p>Relación del gasto publicidad con el gasto de ventas</p> $\frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Gasto Ventas}}$

## META

La meta de EPVC es lograr que se vendan los hornos, las amasadoras, batidoras, y se preste los servicios de equipamiento de vitrinas y el mantenimiento de la maquinaria de la siguiente manera durante los próximos años.

**CUADRO N° 67 METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS**  
**(En Unidades)**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2015</b>
Horno de 18 Bandejas	24	36	48
Amasadora de 50 Lbs.	12	15	15
Batidora de 20 Lts.	12	12	12
El equipamiento de Vitrinas y Paneras	5	6	7
Mantenimiento de maquinaria	24	36	48

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## PUNTO DE EQUILIBRIO

**CUADRO N° 68 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013**

<b>AÑO 2013</b>	
	<b>TOTAL</b>
Unidades a producir	36
Proporción	100%
<i>Costos variables unitarios</i>	
Materiales directos por unidad producidas	5,527.43
Costos Indirectos de Fabricación por unidad producida	631.63
<b>Total Costo Variable Unitario</b>	<b>3,371.25</b>
Costo Fijo	53,047.85
Precio de Venta por Unidad	8,666.67
Margen de Contribución	5,295.42
<b>Punto de Equilibrio Unidades</b>	<b>10.02</b>
<b>Punto de Equilibrio Dólares</b>	<b>86,819.99</b>
VENTAS	86,819.99
Costos Variables	33,772.14
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>53,047.85</b>
Costos Fijos	53,047.85
<b>UTILIDAD</b>	<b>0.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Para poder cubrir los costos y gastos necesarios en la producción durante el año 2013 se deberá vender como mínimo 10 unidades, lo cual se traduce a cifras a un total de 86,819.99 USD.

#### CUADRO N° 69 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014

AÑO 2014	
	TOTAL
Unidades a producir	51
Proporción	100%
<i>Costos variables unitarios</i>	
Materiales directos por unidad producidas	5,734.70
Costos Indirectos de Fabricación por unidad producida	655.30
<b>Total Costo Variable Unitario</b>	<b>3,568.89</b>
Costo Fijo	68,827.34
Precio de Venta por Unidad	9,276.47
Margen de Contribución	5,707.58
Punto de Equilibrio Unidades	12.06
Punto de Equilibrio Dólares	111,864.31
VENTAS	111,864.31
Costos Variables	43,036.98
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>68,827.34</b>
Costos Fijos	68,827.34
<b>UTILIDAD</b>	<b>0.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Para poder cubrir los costos y gastos necesarios en la producción durante el año 2014 se deberá vender como mínimo 12 unidades, lo cual se traduce a cifras a un total de 111,864.31 USD.

## CUADRO N° 70 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2015

AÑO 2015	
	TOTAL
Unidades a producir	66
Proporción	100%
<i>Costos variables unitarios</i>	
Materiales directos por unidad producidas	5,945.17
Costos Indirectos de Fabricación por unidad producida	679.34
<b>Total Costo Variable Unitario</b>	<b>3,740.14</b>
Costo Fijo	77,389.67
Precio de Venta por Unidad	9,777.97
Margen de Contribución	6,037.83
Punto de Equilibrio Unidades	12.82
Punto de Equilibrio Dólares	125,328.77
VENTAS	125,328.77
Costos Variables	47,939.10
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>77,389.67</b>
Costos Fijos	77,389.67
<b>UTILIDAD</b>	<b>0.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Para poder cubrir los costos y gastos necesarios en la producción durante el año 2014 se deberá vender como mínimo 13 unidades, lo cual se traduce a cifras a un total de 125,328.77 USD.

## PRESUPUESTOS DE VENTAS

La demanda de los hornos durante el año 2012 fue:

## CUADRO N° 71 NÚMERO DE PRODUCTOS VENDIDOS AÑO 2012

PRODUCTOS	CANTIDAD
Horno de 12 Bandejas	1
Horno de 16 Bandejas	2
Horno de 18 Bandejas	13
Horno de 20 Bandejas	1
Horno de 40 Bandejas	1
Amasadoras	17
Batidoras	2
Divisora	1

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Por lo que en total se vendieron 18 hornos, siendo los de mayor demanda los hornos de 18 bandejas y las amasadoras.

Pero es necesario promocionar la venta de los hornos de 18 bandejas, las amasadoras, batidoras y además el equipamiento de vitrinas y paneras, así como el mantenimiento de la maquinaria.

También es necesario tomar en cuenta el incremento en los precios, los cuales se han establecido de acuerdo a la inflación presupuestada cuatrianual del Ministerio de Finanzas alrededor del 3%.

Luego de observar la posible inflación se determinó los siguientes precios:

### CUADRO Nº 72 LISTA DE PRECIOS EPVC

TIPO DE PRODUCTO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>Hornos Giratorios</b>			
Horno de 12 Bandejas + 24 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	9000.00	9,270.00	9,548.10
Horno de 14 Bandejas + 28 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	9500.00	9,785.00	10,078.55
Horno de 16 Bandejas + 32 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	10000.00	10,300.00	10,609.00
Horno de 18 Bandejas + 36 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	11000.00	11,330.00	11,669.90
Horno de 20 Bandejas + 40 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	12000.00	12,360.00	12,730.80
Horno de 30 Bandejas + 60 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	16000.00	16,480.00	16,974.40
Horno de 40 Bandejas + 80 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	19000.00	19,570.00	20,157.10
<b>Amasadoras</b>			
Amasadora de 50 kilos harina 2 velocidades	4000.00	4,120.00	4,243.60
Batidoras			
Batidora 20 Lts	1500.00	1600.00	1700.00
<b>Equipamiento</b>			
Vitrinas y Panera	13,800.00	14,300.00	15,500.00
<b>Mantenimiento</b>			
Servicio de Mantenimiento de Maquinaria	200.00	250.00	300.00

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Con estas premisas se ha elaborado las siguientes cédulas presupuestarias de ventas:



## CUADRO N° 73 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS AÑO 2013

Cédula presupuestaria de ventas Año 2013													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<u>Horno 18 Bandejas</u>													
Cantidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Precios	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	11,528.00	138,336.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>23,056.00</b>	<b>276,672.00</b>
<u>Amasadoras</u>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Precio	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	4,192.00	50,304.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>4,192.00</b>	<b>50,304.00</b>
<u>Batidoras</u>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Precio	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
<u>Vitrinas y Paneras</u>													
Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
Precio	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>69,000.00</b>
<u>Mantenimiento</u>													
Cantidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Precio	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>4,800.00</b>
<b>SUMAN</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>29,148.00</b>	<b>349,776.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO N° 74 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS AÑO 2014

Cédula presupuestaria de ventas Año 2014													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<u>Horno 18 Bandejas</u>													
Cantidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Precios	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	11,873.84	142,486.08
<b>SUBTOTAL</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>35,621.52</b>	<b>427,458.24</b>
<u>Amasadoras</u>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15
Precio	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	4,317.76	51813.12
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>4,317.76</b>	<b>8,635.52</b>	<b>8,635.52</b>	<b>8,635.52</b>	<b>64,766.40</b>
<u>Batidoras</u>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Precio	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	19,200.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>19,200.00</b>
<u>Vitrinas y Paneras</u>													
Cantidad	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
Precio	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>14,300.00</b>	<b>14,300.00</b>	<b>14,300.00</b>	<b>14,300.00</b>	<b>14,300.00</b>	<b>14,300.00</b>	<b>85,800.00</b>
<u>Mantenimiento</u>													
Cantidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Precio	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>9,000.00</b>
<b>SUMAN</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>42,289.28</b>	<b>46,607.04</b>	<b>46,607.04</b>	<b>46,607.04</b>	<b>520,424.64</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO Nº 75 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE VENTAS AÑO 2015

Cédula presupuestaria de ventas Año 2015													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<u>Horno 18 Bandejas</u>													
Cantidad	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Precios	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	12,230.06	146,760.66
<b>SUBTOTAL</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>48,920.22</b>	<b>587,042.65</b>
<u>Amasadoras</u>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15
Precio	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	4,447.29	53367.5136
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>4,447.29</b>	<b>8,894.59</b>	<b>8,894.59</b>	<b>8,894.59</b>	<b>66,709.39</b>
<u>Batidoras</u>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Precio	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	20,400.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>20,400.00</b>
<u>Vitrinas y Paneras</u>													
Cantidad	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7
Precio	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00	15,500.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>15,500.00</b>	<b>108,500.00</b>
<u>Mantenimiento</u>													
Cantidad	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Precio	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>14,400.00</b>
<b>SUMAN</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>56,267.51</b>	<b>60,714.81</b>	<b>60,714.81</b>	<b>60,714.81</b>	<b>688,552.04</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO Nº 76 INCREMENTO VENTAS

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
INCREMENTO EN VENTAS	39.38%	44.76%	33.68%

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Con las ventas anteriormente presupuestadas se puede lograr un incremento de las mismas en un porcentaje mayor al 30% lo cual es sumamente beneficioso para EPVC, cumpliéndose en objetivo propuesto gracias a la acción de marketing que se detalla a continuación.

### **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing debe seguir un esquema ordenado a fin de realizar las acciones necesarias de la forma adecuada, con este instrumento se pretende alcanzar un incremento en ventas del 30% lo cual se traduciría en lo siguiente:

## CUADRO Nº 77 INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO

(En Cifras)

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
VENTAS	118,314.85	187,448.64	204,169.28

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

La colocación de panaderías y pastelerías dentro del país se ha incrementado desde hace varios años, teniendo como resultado el crecimiento de EPVC a pesar de que es un mercado sumamente competitivo, por lo que es necesario la utilización del marketing para incrementar las ventas y cumplir uno de los objetivos de la empresa que es crecer y liderar este mercado en un futuro.

## **DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

El mercado de EPVC consiste en consumidores y usuarios que buscan maquinaria apta para la cocción y preparación de todo lo relacionado a las panaderías y pastelerías, la cual debe ser de calidad, rapidez y ahorro.

Los clientes de los hornos rotativos pueden elegir entre la variedad de tamaños que ofrece EPVC como hornos de 12, 14, 16, 18, 20, 30 o 40 bandejas. Además existen las amasadoras de 50 lts, mesas de trabajo, y la comercialización de batidoras, divisoras, etc.

## **PRODUCTO**

EPVC ofrece productos de calidad, elaborados con mano de obra ecuatoriana y de avanzada tecnología.

### *HORNOS GIRATORIOS*

- Horno de 12 Bandejas + 24 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea
- Horno de 14 Bandejas + 28 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea
- Horno de 16 Bandejas + 32 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea
- Horno de 18 Bandejas + 36 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea
- Horno de 20 Bandejas + 40 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea
- Horno de 30 Bandejas + 60 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea
- Horno de 40 Bandejas + 80 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea

EPVC produce hornos rotativos de la más alta calidad, elaborados en acero un alto rendimiento considerando el consumo de combustible y electricidad, lográndose la obtención de un excelente producto terminado de fácil manejo, con accesorios disponibles en cualquier lugar del país.

El sistema de horneado y la temperatura exacta permite una cocción uniforme combinado con la chimenea que permite la ventilación adecuada.

### *AMASADORAS*

- Amasadora de 50 kilos harina 2 velocidades
- Amasadora de 60 kilos harina 2 velocidades

Las amasadoras de EPVC son de alto rendimiento en acero inoxidable permitiendo que sean una herramienta práctica y de larga duración.

### BATIDORAS, DIVISORAS, VITRINAS, ETC.

EPVC también comercializa batidoras, divisoras, vitrinas, etc., lo cual les permite satisfacer las necesidades de sus clientes al momento de adquirir un equipo completo de panadería y pastelería.

### **Ciclo de vida del producto**

En el caso de EPVC al igual que cualquier otro producto cuenta con las siguientes etapas:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive.

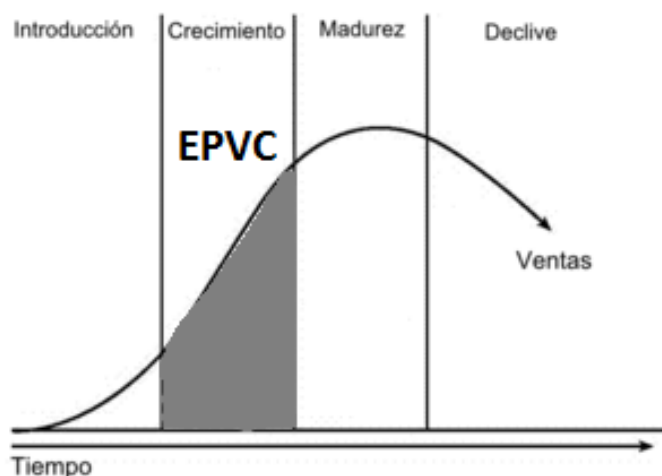
La maquinaria de panadería y pastelería tuvo su introducción en el mercado hace tres años aproximadamente donde se empezó con ventas bajas y costos que iban creciendo, ya que solo se lograba comercializar amasadoras, vitrinas y paneras.

Luego se dio el crecimiento lento de las ventas, al entrar EPVC en el mercado frente a fuertes competidores y sobre todo a la búsqueda de clientes al empezar la producción de amasadoras y de escasos hornos rotativos. Hace un año, empezó el crecimiento, sobretodo de los hornos rotativos, generándose significativas ventas bajo este concepto y ocurriendo lo mismo con las amasadoras.

Es seguro que se entrará en la etapa de madurez de la maquinaria de panadería y pastelería y posteriormente la etapa de declive, en menos de cinco

años ya que existe una fuerte competencia tanto de las grandes empresas como de los microempresarios que han decidido incorporarse a este mercado, si se mantiene la venta de la maquinaria dependiendo de la suerte de encontrar un cliente. Así que se hace necesario incrementar la publicidad de los hornos y del resto de maquinaria logrando entrar directamente en la mente de los clientes como su primera opción de compra.

**GRÁFICO N° 30 CICLO DE VIDA PRODUCTOS EPVC**



Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## Marca

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos.

La marca es EPVC, que constituyen las iniciales del gerente del negocio, el señor Edgar Patricio Velasco Cabrera, sin embargo se ha querido dar un mensaje positivo con esta marca y éste es:

***“EPVC: Empezamos Para Vender Calidad”***

Una marca puede ser registrada en este caso por una persona natural permitiéndole los siguientes beneficios.

- Derecho al uso exclusivo.

- Protección en todo el país y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia).
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Posibilidad de garantizar un crédito con su marca.
- Al registrar su marca la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa.

El proceso de implementación de una marca dura entre 4 y 6 meses, hasta que el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) revise el cumplimiento de la solicitud elaborada así como que no exista una marca parecida o igual. Luego de esto se ha de pagar una tasa a fin que este organismo emita el título correspondiente, la cual varía entre 60 y 70 USD.

## **PRECIO**

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio, generándose una utilidad al ser este mayor a los costos y gastos del producto o del servicio en sí.

EPVC ha fijado sus precios en comparación a la competencia, siendo los precios más bajos y con mejores ofertas al momento de la venta. Así que se debe mantener productos aceptables con menores precios que la competencia comunicando adecuadamente los beneficios que se ofrecen. La ventaja que se adquiere en precio por competencia es a un nivel medio alto parecido al precio de otras empresas fabricantes de hornos y maquinaria.



## CUADRO Nº 78 LISTA DE PRECIOS EPVC PRONOSTICADA

TIPO DE PRODUCTO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Hornos Giratorios			
Horno de 12 Bandejas + 24 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	9000.00	9,270.00	9,548.10
Horno de 14 Bandejas + 28 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	9500.00	9,785.00	10,078.55
Horno de 16 Bandejas + 32 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	10000.00	10,300.00	10,609.00
Horno de 18 Bandejas + 36 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	11000.00	11,330.00	11,669.90
Horno de 20 Bandejas + 40 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	12000.00	12,360.00	12,730.80
Horno de 30 Bandejas + 60 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	16000.00	16,480.00	16,974.40
Horno de 40 Bandejas + 80 Bandejas + Cámara de Leudo + Chimenea	19000.00	19,570.00	20,157.10
Amasadoras			
Amasadora de 50 kilos harina 2 velocidades	4000.00	4,120.00	4,243.60
Batidoras			
Batidora 20 Lts	1500.00	1600.00	1700.00
Equipamiento			
Vitrinas y Panera	13,800.00	14,300.00	15,500.00
Mantenimiento			
Servicio de Mantenimiento de Maquinaria	200.00	250.00	300.00

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

### PLAZA

Es el lugar donde se desarrolla el mercado al cual está dirigido el negocio. En este caso se encuentra ubicado en el territorio nacional.

En cualquier lugar del Ecuador, pero sus clientes actuales se encuentran en las siguientes ciudades.

## CUADRO N° 79 PLAZA ACTUAL EPVC

PROVINCIAS	CIUDADES
Pichincha	Quito (varias panaderías), Machachi
Loja	Loja, Saraguro, Pindal
Azuay	Cuenca
El Oro	Machala, Puerto Bolívar, Piñas, Santa Rosa
Imbabura	Ibarra, Otavalo, La Merced
Morona Santiago	Macas
Zamora Chinchipe	Zamora, Zumba, el Panguí
Guayas	Guayaquil
Cañar	Azogues, Biblian
Chimborazo	Riobamba

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Se busca incrementar el mercado hacia aquellas provincias donde no se ha llegado aún y en las cuales existe la posibilidad de crecer.

### Sistema de Distribución

El canal que se usa para EPVC, es un canal directo:



El canal de distribución directo permite relacionar a EPVC con el cliente final, sin la utilización de un intermediario por lo que la empresa desempeña la mayoría de las funciones comercialización, transporte, etc., siendo el más recomendable para productos de tipo industrial.

En este canal de distribución la empresa debe generar una buena imagen con el cliente, utilizando la fuerza en las ventas para llegar al cliente siendo necesario que EPVC tenga en cuenta la creación de sucursales en otras ciudades del país, lo cual permitiría incrementar las ventas.

### PROMOCIÓN

Comprende toda actividad que comunica las ventajas del producto o servicio, Generalmente comprende:

- a) Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados. EPVC maneja la

promoción en las páginas amarillas tanto en la guía telefónica como en la página web de la misma.

De igual forma se cuenta con trípticos y tarjetas de la empresa que son entregadas a cualquier persona interesada en los productos y los servicios.

Una de las formas más efectivas de publicitar a EPVC es basándose en resultados, es decir, si el producto satisface plenamente las necesidades de los consumidores, será recomendado a otras personas.

- b) Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas. EPVC utiliza este tipo de promoción al momento de entregar un producto en cualquier lugar y tratar de conversar con otros clientes que suelen preguntar por la maquinaria.

#### CUADRO Nº 80 FODA MARKETING

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Maquinaria elaborada con motores, quemadores, etc., de calidad, evitando riesgos de futuros daños. Precios competitivos. Ciclo de vida de los productos en la etapa de crecimiento.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>EPVC no se ha establecido como marca reconocida dentro del mercado. Problemas internos sobre los trabajadores.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Creciente demanda de panaderías y pastelerías a nivel nacional. Incremento de proveedores de calidad.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Creciente competencia. Marcas reconocidas en el mercado como ECUAHORNOS, HORNOS ANDINO, ETC.</p>

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

## CUADRO Nº 81 PRESUPUESTO DE MARKETING

PRESUPUESTO DE MARKETING			
DETALLE	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Tarjetas	500.00	550.00	600.00
Folletos y trípticos	700.00	700.00	700.00
Páginas Amarillas	800.00	800.00	800.00
Centro de Exposiciones Quito	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Publicidad Revistas	1,500.00	2,000.00	2,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>4,500.00</b>	<b>5,050.00</b>	<b>5,600.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

El plan de marketing no sobrepasa el 20% del total de los gastos de ventas en ninguno de los años, lo cual resulta beneficioso para EPVC.

## CUADRO Nº 82 RELACIÓN PUBLICIDAD Y GASTO EN VENTAS

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Relación Publicidad y Gasto en Ventas	18.08%	15.20%	14.20%

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

#### 4.3.2 PLAN OPERATIVO Nº 2

#### CUADRO Nº 83 PLAN OPERATIVO Nº 2

<b>OBJETIVO 2.</b>	Reducir de la cartera de clientes, obteniendo un tamaño de las cuentas por cobrar no mayor al 30% del total de Activos mediante un control adecuado de las mismas en los próximos dos años.			
<b>META.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reducir el porcentaje de las cuentas por cobrar en relación del total de activos del 60% que es el valor actual año 2012 a un 30% para el año 2013.</li> <li>❖ Mantener el 30% del tamaño de las cuentas por cobrar durante los próximos dos años.</li> </ul>			
<b>POLÍTICAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En la venta se recibe el 60% al contado y la diferencia se le agrega un 12% y se divide para 10 cuotas en el caso de los Hornos y en el caso de las amasadoras se divide para 5 cuotas.</li> <li>○ La provisión de cuentas Incobrables corresponden al 4% de las cuentas por cobrar del período, vigilando que su acumulación no supere el techo máximo legal que es del 10% de las cuentas por cobrar del último periodo.</li> <li>○ Mantener la política de crédito para todos los clientes, sin excepción con la finalidad de mantener una situación estable en este aspecto.</li> <li>○ Registrar a cada cliente con sus datos completos incluyendo su e mail en el contrato, mismo que tendrá una cláusula especial en la que conste que la maquinaria pertenecerá a EPVC hasta la finalización de pago de la respectiva deuda.</li> </ul>			
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INDICADOR</b>
Control de las Cuentas por Cobrar.	<p>Mantener informado al cliente acerca de su deuda ya sea vía telefónica o por e mail.</p> <p>Acelerar los cobros tanto como sea posible</p>	Gerente. Administración.	Presupuesto de cuentas por cobrar.	<p>Relación de las cuentas por cobrar con el total de activos.</p> $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Activos Totales}}$ <p>Rotación de cartera</p>

	sin emplear técnicas que podrán causar la pérdida de ventas futuras.			Ventas a Crédito Promedio de Cuentas por Cobrar
--	--	--	--	--

### CUADRO N° 84 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2013

CUENTAS POR COBRAR	AÑO 2013											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Por cobrar mes anterior	110,563.54	112,072.89	112,778.24	112,139.59	109,856.94	107,030.29	103,512.97	102,514.71	100,534.85	98,348.39	96,467.33	94,834.00
Horno 18 B	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00	9,856.00
Amasadoras	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00	1,792.00
Cobrado	10,138.65	10,942.65	12,286.65	13,930.65	14,474.65	15,165.32	12,646.26	13,627.86	13,834.46	13,529.06	13,281.33	12,148.00
<b>TOTAL</b>	<b>112,072.89</b>	<b>112,778.24</b>	<b>112,139.59</b>	<b>109,856.94</b>	<b>107,030.29</b>	<b>103,512.97</b>	<b>102,514.71</b>	<b>100,534.85</b>	<b>98,348.39</b>	<b>96,467.33</b>	<b>94,834.00</b>	<b>94,334.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO N° 85 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2014

CUENTAS POR COBRAR	AÑO 2014											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Por cobrar mes anterior	94,334.00	99,259.28	103,636.66	107,966.13	111,747.70	114,981.36	117,667.12	119,815.73	121,427.18	122,501.49	124,884.40	126,361.01
Horno 18 B	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52	15,227.52
Amasadoras	1,845.76	1,845.76	1,845.76	1,845.76	1,845.76	1,845.76	1,845.76	1,845.76	1,845.76	3,691.52	3,691.52	3,691.52
Cobrado	12,148.00	12,695.90	12,743.81	13,291.71	13,839.62	14,387.52	14,924.67	15,461.82	15,998.98	16,536.13	17,442.43	17,811.58
<b>TOTAL</b>	<b>99,259.28</b>	<b>103,636.66</b>	<b>107,966.13</b>	<b>111,747.70</b>	<b>114,981.36</b>	<b>117,667.12</b>	<b>119,815.73</b>	<b>121,427.18</b>	<b>122,501.49</b>	<b>124,884.40</b>	<b>126,361.01</b>	<b>127,468.46</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO N° 86 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2015

CUENTAS POR COBRAR	AÑO 2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Por cobrar mes anterior	127,468.46	135,054.54	141,691.89	147,380.52	152,120.43	155,911.63	158,754.10	162,929.21	166,155.59	168,433.26	169,762.21	170,142.44
Horno 18 B	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46	20,912.46
Amasadoras	1,901.13	1,901.13	1,901.13	1,901.13	1,901.13	1,901.13	3,802.27	3,802.27	3,802.27	3,802.27	3,802.27	3,802.27
Cobrado	15,227.52	16,176.24	17,124.96	18,073.68	19,022.40	19,971.12	20,539.62	21,488.34	22,437.06	23,385.78	24,334.50	20,912.46
<b>TOTAL</b>	<b>135,054.54</b>	<b>141,691.89</b>	<b>147,380.52</b>	<b>152,120.43</b>	<b>155,911.63</b>	<b>158,754.10</b>	<b>162,929.21</b>	<b>166,155.59</b>	<b>168,433.26</b>	<b>169,762.21</b>	<b>170,142.44</b>	<b>173,944.70</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO N° 87 RELACIÓN CUENTAS POR COBRAR Y TOTAL DE ACTIVOS

	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Cuentas Por Cobrar	90,560.64	28.99%	118,596.37	23.96%	158,114.81	21.08%
Total de Activos	312,391.19		494,983.16		750,222.36	

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Como se puede observar las cuentas por cobrar se pueden mantener en valores menores al 30% del total de activos, e incluso disminuir los porcentajes.

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Razón de Cartera	1.54	1.77	1.80

EPVC depende de las cuentas por cobrar, por su facilidad del crédito, por lo que la rotación es sumamente baja, sin embargo, los cobros a realizarse se los puede lograr con eficiencia y las cantidades llegan a cubrir eficazmente a las necesidades operativas del negocio.



### 4.3.3 PLAN OPERATIVO Nº 3

#### CUADRO Nº 88 PLAN OPERATIVO Nº 3

<b>OBJETIVO 3.</b>	Adquirir nuevos activos fijos manteniendo una rentabilidad del 40% A través de la adquisición de maquinaria, vehículos y un bien Inmueble en el mediano y largo plazo.
<b>META.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Establecer un plan de ahorro para la adquisición de propiedad planta y equipo.</li><li>❖ Renovar la maquinaria actual, así como las herramientas y el equipo de cómputo.</li><li>❖ Adquirir un software contable actualizado para el manejo adecuado de las cuentas contables.</li><li>❖ Adquirir un camión, necesario para el transporte de la maquinaria.</li></ul>
<b>POLÍTICAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mantener actuales las tablas de depreciación de los activos fijos, es decir de la maquinaria, el equipo de cómputo y el vehículo.</li><li>○ Se reciclará todos los desperdicios de metales así como los de cartón, y plástico.</li><li>○ El mantenimiento de la maquinaria se la realizará cada tres meses, procurando la limpieza del mismo.</li><li>○ El software contable solo podrá ser manejado por el gerente o el administrador, quienes conocerán las claves de seguridad de forma por lo que el administrador deberá firmar un acuerdo de confidencialidad.</li><li>○ Las cuotas mensuales para el plan de ahorros corresponden al 6% de los ingresos de efectivo, siendo el mismo caso para las cuotas del plan de contingencia.</li><li>○ El plan de ahorro se crea con el objetivo de cubrir la adquisición de activos fijos.</li><li>○ El plan de contingencia se establece para solventar cualquier asunto que se presente y pueda afectar económicamente a EPVC.</li></ul>

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS	INDICADOR
<p>Renovación de la maquinaria, las herramientas, el equipo de cómputo y los vehículos.</p> <p>Control de propiedad planta y equipo.</p>	<p>Establecer un Plan de Ahorro mensual durante el año 2013.</p> <p>Adquirir maquinaria como Sueda eléctrica MIG, cizalla de corte, la dobladora de tubos, taladro pedestal, moladora y herramientas de mano.</p> <p>Adquirir un equipo de cómputo.</p> <p>Adquirir un camión.</p>	<p>Gerencia</p> <p>Producción</p>	<p>Tablas de depreciación.</p> <p>Plan de ahorro mensual.</p> <p>Plan de contingencia.</p>	<p>Rentabilidad generada por la adquisición de propiedad planta y equipo (ROA)</p> $\frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Total de Activos}}$

## DEPRECIACIÓN

Es necesario el control de la depreciación de los activos fijos por lo cual se han creado las respectivas tablas de depreciación siguiendo el método de línea recta cuya fórmula es:

$$\text{Depreciación Anual} = \frac{\text{Valor de Adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida útil}}$$

El valor de adquisición como su nombre lo indica, es el valor en el cual se adquirió el activo fijo.

El valor residual es el valor que quedará luego de la depreciación.

La vida útil es el número de años en los cuales se considera útil al activo fijo.

### CUADRO Nº 89 VALOR RESIDUAL Y VIDA ÚTIL

	Valor Residual	Vida Útil (Años)
Maquinaria y Equipos	10%	10
Muebles y Enseres	10%	10
Equipo de Cómputo	33%	3
Vehículos	20%	5

Fuente: LORTI / NIIF para PYMES  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 90 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS**

<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR DE ADQUISICIÓN</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>IMPORTE DEPRECIABLE</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>FECHA DE COMPRA</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
Suelda Eléctrica TIG	2,500.00	250.00	2,250.00	10.00	03 Octubre 2012	225.00	225.00	225.00
Suelda Eléctrica MIG	600.00	60.00	540.00	10.00	18 Octubre 2006	54.00	54.00	54.00
Dobladora NIAGRA	7,893.00	789.30	7,103.70	10.00	15 Marzo 2012	710.37	710.37	710.37
Cortadora pequeña	700.00	70.00	630.00	10.00	07 Abril 2011	63.00	63.00	63.00
Dobladora de Tubos	350.00	35.00	315.00	10.00	21 Mayo 2010	31.50	31.50	31.50
Taladro Pedestal	500.00	50.00	450.00	10.00	20 enero 2010	45.00	45.00	45.00
Moladoras	355.00	35.50	319.50	10.00	17 Enero 2010	31.95	31.95	31.95
Compresor	380.00	38.00	342.00	10.00	29 Abril 2011	34.20	34.20	34.20
Prensa Hidráulica	350.00	35.00	315.00	10.00	05 Abril 2011	31.50	31.50	31.50
<b>TOTAL</b>	<b>9,543.00</b>					<b>1,226.52</b>	<b>1,226.52</b>	<b>1,226.52</b>

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

### CUADRO Nº 91 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS

NOMBRE	VALOR DE ADQUISICIÓN	VALOR RESIDUAL	IMPORTE DEPRECIABLE	VIDA ÚTIL	FECHA DE ADQUISICIÓN	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
VEHÍCULO	40,000.00	8,000.00	32,000.00	5.00	12 de Marzo 2012	6,400.00	6,400.00	6,400.00

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

### CUADRO Nº 92 DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA

NOMBRE	VALOR DE ADQUISICIÓN	VALOR RESIDUAL	IMPORTE DEPRECIABLE	VIDA ÚTIL	FECHA DE ADQUISICIÓN	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Muebles de oficina	450.00	45.00	405.00	10.00	Comprado el 22 Diciembre 2009	40.50	40.50	40.50
Computador	850.00	280.50	569.50	3.00	Comprado el 11 Diciembre 2011	189.83	189.83	
<b>TOTAL</b>	<b>1,300.00</b>					<b>230.33</b>	<b>230.33</b>	<b>40.50</b>

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Es necesario establecer las tablas de depreciación de las nuevas adquisiciones en propiedad planta y equipo.

**CUADRO Nº 93 ADQUISICIÓN MAQUINARIA AÑO 2014**

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>						
<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR DE ADQUISICIÓN</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>IMPORTE DEPRECIABLE</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN MENSUAL</b>
Suelda Eléctrica MIG	1,350.00	135.00	1,215.00	10.00	121.50	10.13
Cizalla de Corte	4,032.00	403.20	3,628.80	10.00	362.88	30.24
Dobladora de Tubos	550.00	55.00	495.00	10.00	49.50	4.13
Taladro Pedestal	650.00	65.00	585.00	10.00	58.50	4.88
Moladora	550.00	55.00	495.00	10.00	49.50	4.13
	7,132.00			<b>TOTAL</b>	<b>641.88</b>	<b>53.49</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 94 ADQUISICIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO AÑO 2014**

<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>						
<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR DE ADQUISICIÓN</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>IMPORTE DEPRECIABLE</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN MENSUAL</b>
Computador	1,129.46	372.72	756.74	3.00	252.25	21.02

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 95 RENTABILIDAD SEGÚN ACTIVOS**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
ROA	43.55%	40.19%	37.10%

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## **PLAN DE AHORRO**

El ahorro es la diferencia que existe en el ingreso disponible y el gasto efectuado. Básicamente es una parte de los ingresos que no se utiliza y se mantiene para un proyecto específico.

El ahorrar es importante ya que a través de él se establece una reserva para el futuro, permitiendo la previsión de autosuficiencia económica para conformar un capital cubrirá compromisos futuros. En el año 2014 se quiere la renovación de la maquinaria, las herramientas y el equipo de cómputo, y para el año 2015 se quiere lograr la adquisición del camión.

EPVC al ser una empresa creciente dentro de un mercado sumamente competitivo requiere del ahorro para poder cumplir cualquier tipo de obligación futura, en el caso que no obtener los ingresos esperados.

Es por eso que se planea ahorrar el 6% de las ventas mensuales, lo cual permitirá tener un fondo para cumplir alguno de los proyectos que se busque realizar en EPVC.

#### ❖ **ADQUISICIÓN DE UN CAMIÓN**

El transporte es de suma importancia para EPVC, y considerando el valor que debe pagar en cada viaje sería necesario tener la posibilidad de adquirir un vehículo acorde al giro del negocio, que en este caso sería un camión.

Hyundai posee la serie de camiones HD necesarios para el transporte de los hornos rotativos y del resto de maquinaria, ofreciendo versatilidad, comodidad, gran volumen y capacidad de carga.

El modelo del camión que se requiere es HD 65, (Chasis Largo - Cabina Amplia).

- Capacidad de 4.5 toneladas.
- Transmisión de 5 velocidades.
- Motor 118 HP.
- Dirección hidráulica.

El precio es de 29.000,00 USD.

## CUADRO Nº 96 ADQUISICIÓN DE VEHÍCULO AÑO 2015

VEHÍCULOS						
NOMBRE	VALOR DE ADQUISICIÓN	VALOR RESIDUAL	IMPORTE DEPRECIABLE	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Camión	30,000.00	6,000.00	24,000.00	5.00	4,800.00	400.00

*Fuente: Hyundai  
Elaboración: Juana Armijos*

## CUADRO Nº 97 ADQUISICIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

COMPRA DE ACTIVOS	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>MAQUINARIA</b>	<b>7,132.00</b>	
Suelda Eléctrica MIG	1,350.00	
Cizalla de Corte	4,032.00	
Dobladora de Tubos	550	
Taladro Pedestal	650	
Moladora	550	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	<b>1,129.46</b>	
<b>VEHÍCULOS</b>		30,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>8,261.46</b>	<b>30,000.00</b>

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

### PLAN DE CONTINGENCIA

#### a) Identificación del escenario

Ante la incertidumbre económica que se tiene acerca del futuro empresarial es necesario que toda empresa mantenga un plan de contingencia para cualquier evento que se dé y que en este caso pueda afectar a EPVC. Siendo ejemplos de estos eventos lo siguientes:

- ✓ Demanda de los trabajadores.
- ✓ Incremento de la inflación.
- ✓ Incremento del precio de los materiales.
- ✓ Deterioro de activos fijos.

#### b) Objetivos operativos



Mantener un 6% del total de los ingresos como parte del plan de contingencia mensual.

c) Medidas que se deben adoptar.

Los planes de contingencia deberán ser realistas y eficaces. Deberá existir un mecanismo para determinar qué plan de contingencia alternativo se instrumentará, tomando en consideración la eficiencia con respecto al costo. En situaciones de crisis, el rendimiento con respecto a otros objetivos es secundario.

### CUADRO Nº 98 PLAN DE AHORRO Y PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2013

	AÑO 2013											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PLAN DE AHORRO	1,658.32	1,706.56	1,787.20	1,885.84	1,918.48	1,959.92	1,808.78	2,695.67	2,708.07	2,689.74	2,674.88	2,606.88
PLAN DE CONTINGENCIA	1,658.32	1,706.56	1,787.20	1,885.84	1,918.48	1,959.92	1,808.78	2,695.67	2,708.07	2,689.74	2,674.88	2,606.88

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 99 PLAN DE AHORRO Y PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2014

	AÑO 2014											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PLAN DE AHORRO	2,241.84	2,274.71	2,277.59	2,310.46	2,343.34	2,376.21	3,266.44	3,298.67	3,330.90	3,511.45	3,565.83	3,587.98
PLAN DE CONTINGENCIA	2,241.84	2,274.71	2,277.59	2,310.46	2,343.34	2,376.21	3,266.44	3,298.67	3,330.90	3,511.45	3,565.83	3,587.98

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO Nº 100 PLAN DE AHORRO Y PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2015

	AÑO 2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PLAN DE AHORRO	2,920.89	2,977.81	3,034.73	3,091.66	3,148.58	4,135.50	4,322.38	4,379.31	4,436.23	4,493.15	4,550.07	4,344.75
PLAN DE CONTINGENCIA	2,920.89	2,977.81	3,034.73	3,091.66	3,148.58	4,135.50	4,322.38	4,379.31	4,436.23	4,493.15	4,550.07	4,344.75

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

#### 4.3.4 PLAN OPERATIVO Nº 4

#### CUADRO Nº 101 PLAN OPERATIVO Nº 4

<b>OBJETIVO 4.</b>	Obtener una Liquidez razonable mediante una razón corriente mínima de 4.00 USD, con un adecuado control del efectivo y sus equivalentes, durante los próximos tres años.			
<b>META.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Lograr una razón corriente mínima de 4 USD.</li> <li>❖ Mantener deuda a corto plazo con los proveedores por el material, que pueda ser cancelada sin ningún problema, es decir que no sea excesiva.</li> </ul>			
<b>POLÍTICAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La compra de materiales deberá hacerse a un mes plazo con los proveedores.</li> <li>○ Realizar estados de flujo de efectivo mensuales.</li> <li>○ Realizar los flujos de caja respectivos para los años venideros.</li> <li>○ Se constituye una reserva facultativa del 10% de la utilidad neta del periodo.</li> </ul>			
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INDICADOR</b>
Controlar las entradas y salidas del efectivo.	<p>Presupuestar la compra de materiales con los proveedores.</p> <p>Realizar los flujos de caja correspondientes.</p>	Administración.	<p>Presupuesto de compras.</p> <p>Flujos de caja.</p>	<p>Razón corriente:</p> $\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$

## **PRESUPUESTO DE MATERIALES**

Se formula a partir del presupuesto de ventas precisando las necesidades de material para la fabricación de los productos.

Los objetivos de este presupuesto se refieren a garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materiales, artículos de consumo, etc. Y obtener adecuados precios de adquisición.

EPVC no maneja inventarios iniciales ni finales por lo que se calcula la necesidad de materiales directos e indirectos.

También se debe considerar los posibles efectos de la inflación que se pueden dar en los años venideros por lo cual el precio de los materiales directos e indirectos se ha cambiado de acuerdo a dichos porcentajes.

### **CUADRO N° 102 PRECIO DE LOS MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS**

<b>PRECIOS DE LOS PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
Materiales Directos Hornos18 B	3,706.19	3,845.18	3,986.29
Materiales Indirectos Hornos 18 B	55.49	57.57	59.68
Materiales Directos Amasadoras	2,032.38	2,108.59	2,185.98
Materiales Indirectos Amasadoras	41.58	43.14	44.72

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Se consideró la negociación con los proveedores lo cual permitiría tener un plazo de 30 días en los pagos.

## CUADRO Nº 103 CÉDULA PRESUPUESTARIA MATERIALES AÑO 2013

Cédula Presupuestaria de Materiales Año 2013													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>HORNOS 18 BANDEJAS</b>													
Cantidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25
Materiales Directos	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	3,706.19	44,474.32
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>7,412.39</b>	<b>11,118.58</b>	<b>92,654.83</b>
		7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	7,412.39	11,118.58
												81,536.25	
<b>AMASADORA</b>													
Cantidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25
Materiales Indirectos	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	55.49	665.84
<b>SUBTOTAL</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>110.97</b>	<b>166.46</b>	<b>1,387.16</b>
		110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	110.97	166.46
												1,220.70	
<b>AMASADORA</b>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13
Materiales Directos	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	24,388.56
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>2,032.38</b>	<b>4,064.76</b>	<b>26,420.94</b>
		2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	2,032.38	4,064.76
												22,356.18	
<b>AMASADORA</b>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13
Materiales Indirectos	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	498.93
<b>SUBTOTAL</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>41.58</b>	<b>83.15</b>	<b>540.50</b>
		41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	41.58	83.15
												457.35	
<b>TOTAL</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>9,597.32</b>	<b>15,432.95</b>	<b>121,003.44</b>
		9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	9,597.32	15,432.95
												105,570.49	

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO Nº 104 CÉDULA PRESUPUESTARIA MATERIALES AÑO 2014

Cédula Presupuestaria de Materiales Año 2014													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>HORNOS 18 BANDEJAS</b>													
Cantidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
Materiales Directos	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	3,845.18	46,142.11
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>11,535.53</b>	<b>15,380.70</b>	<b>142,271.50</b>
		11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	11,535.53	15,380.70
												<b>126,890.79</b>	
Cantidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
Materiales Indirectos	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	57.57	690.81
<b>SUBTOTAL</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>172.70</b>	<b>230.27</b>	<b>2,129.99</b>
		172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	172.70	230.27
												<b>1,899.72</b>	
<b>AMASADORA</b>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	16
Materiales Directos	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	25,303.13
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>2,108.59</b>	<b>4,217.19</b>	<b>4,217.19</b>	<b>6,325.78</b>	<b>33,737.51</b>
		2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	2,108.59	4,217.19	4,217.19	6,325.78
												<b>27,411.73</b>	
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	16
Materiales Indirectos	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	517.63
<b>SUBTOTAL</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>43.14</b>	<b>86.27</b>	<b>86.27</b>	<b>129.41</b>	<b>690.18</b>
		43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	43.14	86.27	86.27	129.41
												<b>560.77</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>13,859.96</b>	<b>16,011.69</b>	<b>16,011.69</b>	<b>22,066.16</b>	<b>178,829.18</b>
		13,859.96	13,859.96	13,859.96	13,859.96	13,859.96	13,859.96	13,859.96	13,859.96	13,859.96	16,011.69	16,011.69	22,066.16
												<b>156,763.01</b>	

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO Nº 105 CÉDULA PRESUPUESTARIA MATERIALES AÑO 2015

Cédula Presupuestaria de Materiales Año 2015													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>HORNOS 18 BANDEJAS</b>													
Cantidad	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
Materiales Directos	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	3,986.29	47,835.52
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>15,945.17</b>	<b>195,328.38</b>
		15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	15,945.17	19,931.47
												<b>175,396.92</b>	
Cantidad	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
Materiales Indirectos	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	59.68	716.16
<b>SUBTOTAL</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>238.72</b>	<b>298.40</b>	<b>2,924.32</b>
		238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	238.72	298.40
												<b>2,625.92</b>	
<b>AMASADORA</b>													
Cantidad	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	19
Materiales Directos	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	26,231.76
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,185.98</b>	<b>2,185.98</b>	<b>2,185.98</b>	<b>2,185.98</b>	<b>2,185.98</b>	<b>2,185.98</b>	<b>4,371.96</b>	<b>4,371.96</b>	<b>4,371.96</b>	<b>4,371.96</b>	<b>4,371.96</b>	<b>6,557.94</b>	<b>41,533.62</b>
		2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	2,185.98	4,371.96	4,371.96	4,371.96	4,371.96	4,371.96	6,557.94
												<b>34,975.68</b>	
Cantidad	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	19
Materiales Indirectos	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	536.63
<b>SUBTOTAL</b>	<b>44.72</b>	<b>44.72</b>	<b>44.72</b>	<b>44.72</b>	<b>44.72</b>	<b>44.72</b>	<b>89.44</b>	<b>89.44</b>	<b>89.44</b>	<b>89.44</b>	<b>89.44</b>	<b>134.16</b>	<b>849.67</b>
		44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	44.72	89.44	89.44	89.44	89.44	89.44	134.16
												<b>715.51</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>18,414.59</b>	<b>18,414.59</b>	<b>18,414.59</b>	<b>18,414.59</b>	<b>18,414.59</b>	<b>18,414.59</b>	<b>20,645.29</b>	<b>20,645.29</b>	<b>20,645.29</b>	<b>20,645.29</b>	<b>20,645.29</b>	<b>26,921.97</b>	<b>240,635.99</b>
		18,414.59	18,414.59	18,414.59	18,414.59	18,414.59	18,414.59	20,645.29	20,645.29	20,645.29	20,645.29	20,645.29	26,921.97
												<b>213,714.02</b>	

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO Nº 106 CÉDULA PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO

CÉDULA PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO			
CONCEPTO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>A. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>435,305.54</b>	<b>573,540.18</b>	<b>764,417.68</b>
<b>Ventas</b>	<b>435,005.54</b>	<b>573,090.18</b>	<b>763,917.68</b>
Al contado	279,000.00	395,808.00	525,224.00
A crédito	156,005.54	177,282.18	238,693.68
Otras Ventas	300.00	450.00	500.00
<b>EGRESOS</b>	<b>323,536.74</b>	<b>470,886.88</b>	<b>597,840.11</b>
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN</i>	183,038.56	284,316.64	384,726.86
<i>COSTO DE VENTAS</i>	47,720.00	58,680.00	69,800.00
<i>Gastos Administración</i>	15,658.20	17,596.26	18,454.16
<i>Gastos de Ventas</i>	24,888.58	33,228.50	39,442.77
<i>Gasto Financiero</i>	30.73	0.00	0.00
Pago deuda Corriente	0.00	16,556.12	23,746.20
Plan de Ahorro	26,100.33	26,123.95	15,835.06
Plan de Contingencia	26,100.33	34,385.41	45,835.06
<b>(=) FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>111,768.80</b>	<b>102,653.30</b>	<b>166,577.57</b>
<b>B. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
<b>EGRESOS</b>			
Compra de Activos Fijos	0.00	8,261.46	30,000.00
<b>(=) FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>0.00</b>	<b>-8,261.46</b>	<b>-30,000.00</b>
<b>C. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
<b>(=) FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>RESUMEN</b>			
(+) Entradas de Efectivo (A+B+C)	435,305.54	573,540.18	764,417.68
(-) Salidas de Efectivo	-323,536.74	-479,148.34	-627,840.11
<b>(=) Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>111,768.80</b>	<b>94,391.84</b>	<b>136,577.57</b>
(+) Saldo Inicial de Efectivo	12,556.72	124,325.52	218,717.35
<b>(=) SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>124,325.52</b>	<b>218,717.35</b>	<b>355,294.93</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos



### CUADRO N° 107 RAZÓN CORRIENTE

LIQUIDEZ	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Razón corriente	44.28	13.38	14.49	18.09

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Es necesario tener en cuenta que se puede llegar a un exceso de liquidez lo cual no beneficiaría a EPVC, por lo que se debe mantener un control exhaustivo para la cuenta de efectivo.

#### 4.3.5 PLAN OPERATIVO Nº 5

**CUADRO Nº 108 PLAN OPERATIVO Nº 5**

<b>OBJETIVO 5.</b>	Controlar los costos y gastos anuales, generando un costo de producción no mayor al 50%, costo de ventas de hasta el 12% y gastos operacionales no mayores al 12 % en relación con las ventas, mediante el control de los mismos, durante el crecimiento del negocio.			
<b>META.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener el costo de producción a un porcentaje menor al 50%.</li> <li>❖ Reestructurar el pago de los trabajadores y sus contratos.</li> </ul>			
<b>POLÍTICAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asignar un porcentaje no mayor del 20% dentro del gasto de ventas exclusivamente para la publicidad.</li> <li>○ Las comisiones en ventas mensuales serán del 1% de las ventas mensuales.</li> <li>○ Establecer políticas de trabajo tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los trabajadores deberán firmar un contrato donde se han de explicar cada actividad a realizarse así como sus derechos y obligaciones.</li> <li>✓ El pago a los trabajadores se lo realizará de forma mensual, entregando una copia del rol mensual firmado por la administración y el trabajador.</li> <li>✓ Los procesos productivos deberán ser realizados con total organización por lo que cada proceso productivo deberá ser completado en su totalidad para continuar con el siguiente.</li> <li>✓ Los trabajadores deberán contar con todo el equipo necesario para la producción de los hornos y las amasadoras así como las debidas protecciones tales como overoles, mascarar, guantes, botas, etc.</li> <li>✓ El horario de trabajo será el siguiente:  HORARIO MATUTINO: 8:00 a 13:00.  HORA DE RECESO: 13:00 a 14:00.  HORA EN LA TARDE: 14:00 a 17:00.</li> </ul> </li> </ul>			
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INDICADOR</b>
Control de los costos y gastos.	Realizar los roles de pago mensuales.	Gerencia.	Presupuesto de mano de obra.	Relación costo de producción y ventas

	<p>Tomar en cuenta el tiempo de elaboración de cada producto para facilitar la obtención de los costos indirectos de fabricación.</p> <p>Mantener en detalle mensual cada gasto realizado tanto de administración como de Ventas.</p>	<p>Administración.</p>	<p>Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.</p> <p>Presupuesto de gastos operacionales.</p>	<p><math display="block">\frac{\text{Costo de Produccion}}{\text{Ventas}}</math></p> <p>Relación Costo de Ventas con las Ventas.</p> <p><math display="block">\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}</math></p> <p>Relación de Gastos Operacionales con las Ventas.</p> <p><math display="block">\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ventas}}</math></p>
--	---	------------------------	---	---

## Presupuesto de mano de obra

La mano de obra se divide en dos tipos: mano de obra directa y mano de obra indirecta.

EPVC usa exclusivamente mano de obra directa y no hay un rubro para la mano de obra indirecta. Además se elaboran contratos con la cantidad específica que se ha de pagar a cada trabajador y empleado, siendo esto en realidad un costo fijo ya que se produzca o no, es una obligación el pagar a los trabajadores.

Los sueldos mensuales antes de todos los beneficios y obligaciones estipuladas según la ley son:

**CUADRO Nº 109 SUELDOS MENSUALES**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
Gerente	500.00	540.00	570.00
Administración	400.00	430.00	450.00
<b>PRODUCCIÓN</b>			
Trabajador 1	340.00	365.00	400.00
Trabajador 2	340.00	365.00	400.00
Trabajador 3	340.00	365.00	400.00
Trabajador 4		365.00	400.00
<b>VENTAS</b>			
Ventas	320.00	340.00	360.00

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

Además se ha considerado las posibles variaciones que tendría el Salario Básico Unificado (SBU), consideradas en aumentos del 8% por año, con lo cual se tendría lo siguiente:

**CUADRO Nº 110 SALARIO BÁSICO UNIFICADO AÑOS 2013, 2014 Y 2015**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
<b>SBU</b>	318.00	346.00	376.00

*Fuente: Informe de la Firma Consultor PWC  
Elaboración: Juana Armijos*

**CUADRO Nº 111 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA AÑO 2013**

	ROL DE PAGOS								
	INGRESOS				DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar	
	Sueldo Básico	Costo Hora	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta		Suma
Trabajador 1 G	340.00	2.125		340.00	28.33	31.79		31.79	336.54
Trabajador 2	340.00	2.125		340.00	28.33	31.79		31.79	336.54
Trabajador 3	340.00	2.125		340.00	28.33	31.79		31.79	336.54
	<b>1,020.00</b>	<b>6.375</b>	<b>0.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>85.00</b>	<b>95.37</b>		<b>95.37</b>	<b>1,009.63</b>
ANUAL	<b>12,240.00</b>		<b>0.00</b>	<b>12,240.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>1,144.44</b>	<b>0.00</b>	<b>1,144.44</b>	<b>12,115.56</b>

ROL DE PROVISIONES						
INGRESOS		DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
340.00		28.33	26.50	14.17	41.31	110.31
340.00		28.33	26.50	14.17	41.31	110.31
340.00		28.33	26.50	14.17	41.31	110.31
<b>680.00</b>		<b>56.67</b>	<b>53.00</b>	<b>28.33</b>	<b>82.62</b>	<b>330.93</b>
<b>8,160.00</b>		<b>680.00</b>	<b>636.00</b>	<b>340.00</b>	<b>991.44</b>	<b>3,971.16</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 112 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA AÑO 2014**

**ROL DE PAGOS**

	INGRESOS					DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Costo Hora	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Trabajador 1 G	365.00	2.28125		365.00	30.42	34.13		34.13	361.29
Trabajador 2	365.00	2.28125		365.00	30.42	34.13		34.13	361.29
Trabajador 3	365.00	2.28125		365.00	30.42	34.13		34.13	361.29
Trabajador 4	365.00	2.28125		365.00	30.42	34.13		34.13	361.29
	1,460.00	9.13	0.00	1,460.00	121.67	136.51	0.00	136.51	1,445.16
<b>ANUAL</b>	<b>17,520.00</b>		<b>0.00</b>	<b>17,520.00</b>	<b>1,460.00</b>	<b>1,638.12</b>	<b>0.00</b>	<b>1,638.12</b>	<b>17,341.88</b>

**ROL DE PROVISIONES**

INGRESOS	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
365.00	30.42	28.83	15.21	44.35	118.81
365.00	30.42	28.83	15.21	44.35	118.81
365.00	30.42	28.83	15.21	44.35	118.81
365.00	30.42	28.83	15.21	44.35	118.81
<b>1,460.00</b>	<b>121.67</b>	<b>115.33</b>	<b>60.83</b>	<b>177.39</b>	<b>475.22</b>
<b>17,520.00</b>	<b>1,460.00</b>	<b>1,384.00</b>	<b>730.00</b>	<b>2,128.68</b>	<b>5,702.68</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 113 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE MANO DE OBRA AÑO 2015**

**ROL DE PAGOS**

	INGRESOS					DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Costo Hora	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Trabajador 1 G	400.00	2.50		400.00	33.33	37.40		37.40	395.93
Trabajador 2	400.00	2.50		400.00	33.33	37.40		37.40	395.93
Trabajador 3	400.00	2.50		400.00	33.33	37.40		37.40	395.93
Trabajador 4	400.00	2.50		400.00	33.33	37.40		37.40	395.93
	1,600.00	10.00	0.00	1,600.00	133.33	149.60	0.00	149.60	1,583.73
<b>ANUAL</b>	<b>19,200.00</b>		<b>0.00</b>	<b>19,200.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,795.20</b>	<b>0.00</b>	<b>1,795.20</b>	<b>19,004.80</b>

**ROL DE PROVISIONES**

INGRESOS	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
400.00	33.33	31.33	16.67	48.60	129.93
400.00	33.33	31.33	16.67	48.60	129.93
400.00	33.33	31.33	16.67	48.60	129.93
400.00	33.33	31.33	16.67	48.60	129.93
<b>1,600.00</b>	<b>133.33</b>	<b>125.33</b>	<b>66.67</b>	<b>194.40</b>	<b>519.73</b>
<b>19,200.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,504.00</b>	<b>800.00</b>	<b>2,332.80</b>	<b>6,236.80</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## **Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación**

Los costos indirectos de fabricación no son directamente imputables a los productos fabricados. Se pueden mencionar los siguientes:

- Mano de obra indirecta.
- Materiales indirectos.
- Arriendo de producción.
- Servicios básicos.
- Depreciación.
- Herramientas.
- Seguros.

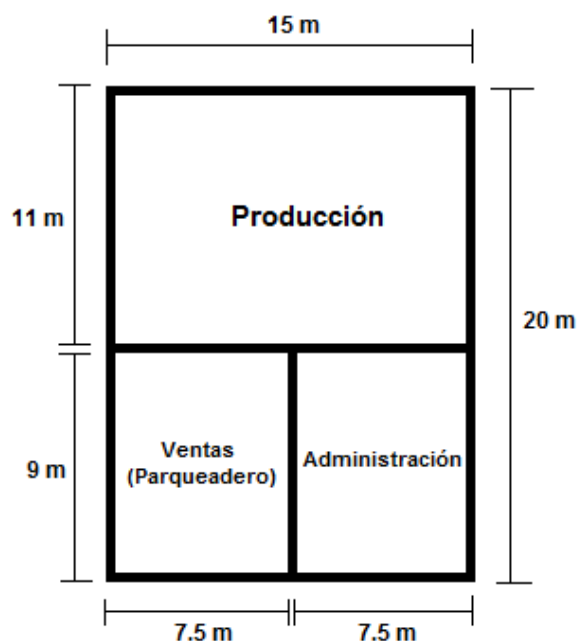
Como ya se ha especificado EPVC no cuenta con mano de obra indirecta.

Los materiales indirectos han sido calculados tomando en cuenta las cantidades presupuestadas a venderse de los Hornos y las Amasadoras por el valor unitario de los materiales indirectos de cada producto.

El arriendo de producción corresponde al lugar actual en donde se desarrolla la producción normalmente. Para lo cual se ha tomado en cuenta el posible ingreso total del arriendo en los próximos años, considerando para el año 2013 un incremento en el valor, y para los años 2014 y 2015 el cambio a un galpón más amplio con un valor aproximado de arriendo de 350.00 USD.



### GRÁFICO N° 31 GALÓN 2014 Y 2015



Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Tomando en cuenta el espacio necesitado, se ha tomado los siguientes valores como arriendo para la producción, administración y ventas.

#### CUADRO N° 114 VALOR ARRIENDO PRONOSTICADO

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Arriendo Producción	93.75	192.50	192.50
Arriendo Administración	15.00	78.75	78.75
Arriendo Ventas	41.50	78.75	78.75
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>150.00</b>	<b>350.00</b>	<b>350.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>1800.00</b>	<b>4200.00</b>	<b>4200.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Los servicios básicos (agua y energía eléctrica) han sido promediados con los registros del año 2012, siendo cantidades probables, y tomando en cuenta los posibles aumentos.

### CUADRO N° 115 SERVICIOS BÁSICOS PRONOSTICADOS

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
Agua	150.00	250.00	350.00
Luz	90.00	190.00	290.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>240.00</b>	<b>440.00</b>	<b>640.00</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Tomando en cuenta las tablas de depreciación anuales tenemos el siguiente resultado para la depreciación de propiedad planta y equipos utilizados en la producción que por ende deberá formar parte de los Costos Indirectos de Fabricación.

### CUADRO N° 116 DEPRECIACIÓN ANUAL

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2104</b>	<b>AÑO 2015</b>
Depreciación Anual Producción	7,626.52	8,268.40	13,068.40

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

El valor de las herramientas se ha considerado dentro de los Costos Indirectos de Fabricación formando parte de los costos en los que se incurre durante la producción.

Otro rubro dentro de los Costos Indirectos de Fabricación es el seguro de la propiedad planta y equipo, donde se considera los siguientes valores.

### CUADRO N° 117 SEGURO

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2104</b>	<b>AÑO 2015</b>
Valor mensual	140	150	160
Valor anual	1,680.00	1,800.00	1,920.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO N° 118 PRESUPUESTO CIF

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>PRESUPUESTO CIF</b>	12,829.57	15,758.89	21,759.83
Materiales Indirectos	1,678.05	2,460.49	3,341.43
Hornos	1,220.70	1,899.72	2,625.92
Amasadoras	457.35	560.77	715.51
Arriendo Producción	1,125.00	2,310.00	2,310.00
Seguros	1,680.00	1,800.00	1,920.00
Depreciación	7,626.52	8,268.40	13,068.40
Herramientas	480.00	480.00	480.00
Agua	150.00	250.00	350.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Al tener el presupuesto anual es necesario repartir el valor total de los CIF para cada producto, en el caso de EPVC se ha tomado en cuenta las horas de producción que se demoran en cada producto.

### CUADRO N° 119 HORAS DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO

PRODUCTO	HORAS	%
Horas MO Hornos	1440	75%
Horas MO Amasadora	480	25%
<b>TOTAL</b>	<b>1728</b>	<b>100%</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

Las horas totales de producción son las que normalmente se utilizan para la producción de los hornos y de la maquinaria, así como de las horas utilizadas para la comercialización de los productos, las cuales han sido repartidas según datos del año 2012.

Con estos datos se utilizo la fórmula de la tasa aplicable:

#### ***Tasa Aplicable CIF***

$$= \frac{CIF\ Total \times (Horas\ Mano\ de\ Obra\ Producto)}{Produccion\ requerida\ Producto}$$

Aplicando esta fórmula se obtuvo lo siguiente:

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
Tasa Predeterminada Horno	321.49	312.69	326.40
Tasa Predeterminada Amasadora	206.08	250.15	290.14

Esta tasa se multiplica para las cantidades presupuestadas a ser vendidas y se obtiene los CIF presupuestados.

### **CUADRO N° 120 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>10,716.37</b>	<b>15,008.89</b>	<b>20,889.83</b>
CIF Horno	8,037.28	11,256.67	15,667.37
CIF Amasadora	2,679.09	3,752.22	5,222.46

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*

### **Presupuesto Gastos Operacionales**

Se prepara tomando en cuenta los estados financieros históricos, en este caso lo que ocurrió en el año 2012, y tomando en cuenta los diferentes cambios que se pueden dar.

El arriendo administrativo corresponde a la oficina dentro del taller de EPVC Mientras que para el arriendo de ventas corresponde al parqueadero de los clientes.

Lo que se ha aumentado es el manejo de los sueldos tanto para la parte administrativa como para las ventas. Además también se toma en cuenta la depreciación de los activos fijos administrativos.

**CUADRO Nº 121 SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2013**

**ROL DE PAGOS**

	INGRESOS				DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Gerente	500.00		500.00	41.67	46.75		46.75	494.92
Administración	400.00		400.00	33.33	37.40		37.40	395.93
	<b>900.00</b>	<b>0.00</b>	<b>900.00</b>	<b>75.00</b>	<b>84.15</b>	<b>0.00</b>	<b>84.15</b>	<b>890.85</b>
<b>ANUAL</b>	<b>10,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>10,800.00</b>	<b>900.00</b>	<b>1,009.80</b>	<b>0.00</b>	<b>1,009.80</b>	<b>10,690.20</b>

ROL DE PROVISIONES						
INGRESOS		DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
500.00		41.67	26.50	20.83	60.75	149.75
400.00		33.33	26.50	16.67	48.60	125.10
<b>900.00</b>		<b>75.00</b>	<b>53.00</b>	<b>37.50</b>	<b>109.35</b>	<b>274.85</b>
<b>10,800.00</b>		<b>900.00</b>	<b>636.00</b>	<b>450.00</b>	<b>1,312.20</b>	<b>3,298.20</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 122 SUELDOS DE VENTAS AÑO 2013**

**ROL DE PAGOS**

		<b>INGRESOS</b>			<b>DESCUENTOS Y RETENCIONES</b>			<b>A Pagar</b>	
		<b>Sueldo Básico</b>	<b>Comisiones</b>	<b>Suma</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>IESS Personal</b>	<b>Impuesto a la Renta</b>		<b>Suma</b>
Ventas		320.00	348.98	668.98	55.75	62.55		62.55	662.18
		<b>320.00</b>	<b>348.98</b>	<b>668.98</b>	<b>55.75</b>	<b>62.55</b>	<b>0.00</b>	<b>62.55</b>	<b>662.18</b>
<b>ANUAL</b>		<b>3,840.00</b>	<b>4,187.76</b>	<b>8,027.76</b>	<b>668.98</b>	<b>750.60</b>	<b>0.00</b>	<b>750.60</b>	<b>7,946.14</b>

**ROL DE PROVISIONES**

<b>INGRESOS</b>		<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>IESS PATRONAL</b>	<b>SUMA</b>
668.98		55.75	26.50	27.87	81.28	191.40
<b>668.98</b>		<b>55.75</b>	<b>26.50</b>	<b>27.87</b>	<b>81.28</b>	<b>191.40</b>
<b>8,027.76</b>		<b>668.98</b>	<b>318.00</b>	<b>334.49</b>	<b>975.37</b>	<b>2,296.84</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 123 SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2014**

**ROL DE PAGOS**

	INGRESOS				DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Gerente	540.00		540.00	45.00	50.49		50.49	534.51
Administración	430.00		430.00	35.83	40.21		40.21	425.63
	<b>970.00</b>	<b>0.00</b>	<b>970.00</b>	<b>80.83</b>	<b>90.70</b>	<b>0.00</b>	<b>90.70</b>	<b>960.14</b>
ANUAL	<b>11,640.00</b>	<b>0.00</b>	<b>11,640.00</b>	<b>970.00</b>	<b>1,088.34</b>	<b>0.00</b>	<b>1,088.34</b>	<b>11,521.66</b>

ROL DE PROVISIONES						
INGRESOS		DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
540.00		45.00	28.83	22.50	65.61	161.94
430.00		35.83	28.83	17.92	52.25	134.83
<b>970.00</b>		<b>80.83</b>	<b>57.67</b>	<b>40.42</b>	<b>117.86</b>	<b>296.77</b>
<b>11,640.00</b>		<b>970.00</b>	<b>692.00</b>	<b>485.00</b>	<b>1,414.26</b>	<b>3,561.26</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

### CUADRO N° 124 SUELDOS DE VENTAS AÑO 2014

#### ROL DE PAGOS

		INGRESOS			DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Ventas	340.00	505.19	845.19	70.43	79.03		79.03	836.59
	<b>340.00</b>	<b>505.19</b>	<b>845.19</b>	<b>70.43</b>	<b>79.03</b>	<b>0.00</b>	<b>79.03</b>	<b>836.59</b>
ANUAL	<b>4,080.00</b>	<b>6,062.25</b>	<b>10,142.25</b>	<b>845.19</b>	<b>948.30</b>	<b>0.00</b>	<b>948.30</b>	<b>10,039.13</b>

ROL DE PROVISIONES						
INGRESOS		DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
845.19		70.43	28.83	35.22	102.69	237.17
<b>845.19</b>		<b>70.43</b>	<b>28.83</b>	<b>35.22</b>	<b>102.69</b>	<b>237.17</b>
<b>10,142.25</b>		<b>845.19</b>	<b>346.00</b>	<b>422.59</b>	<b>1,232.28</b>	<b>2,846.06</b>

*Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos*



**CUADRO Nº 125 SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2015**

**ROL DE PAGOS**

	INGRESOS				DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Gerente	570.00		570.00	47.50	53.30		53.30	564.21
Administración	450.00		450.00	37.50	42.08		42.08	445.43
	<b>1,020.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>85.00</b>	<b>95.37</b>	<b>0.00</b>	<b>95.37</b>	<b>1,009.63</b>
ANUAL	<b>12,240.00</b>	<b>0.00</b>	<b>12,240.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>1,144.44</b>	<b>0.00</b>	<b>1,144.44</b>	<b>12,115.56</b>

**ROL DE PROVISIONES**

INGRESOS	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
570.00	47.50	31.33	23.75	69.26	171.84
450.00	37.50	31.33	18.75	54.68	142.26
<b>1,020.00</b>	<b>85.00</b>	<b>62.67</b>	<b>42.50</b>	<b>123.93</b>	<b>314.10</b>
<b>12,240.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>752.00</b>	<b>510.00</b>	<b>1,487.16</b>	<b>3,769.16</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**CUADRO Nº 126 SUELDOS DE VENTAS AÑO 2015**

**ROL DE PAGOS**

		INGRESOS			DESCUENTOS Y RETENCIONES			A Pagar
	Sueldo Básico	Comisiones	Suma	Fondo de Reserva	IESS Personal	Impuesto a la Renta	Suma	
Ventas	360.00	675.33	1,035.33	86.28	96.80		96.80	1,024.80
	<b>360.00</b>	<b>675.33</b>	<b>1,035.33</b>	<b>86.28</b>	<b>96.80</b>	<b>0.00</b>	<b>96.80</b>	<b>1,024.80</b>
ANUAL	<b>4,320.00</b>	<b>8,103.94</b>	<b>12,423.94</b>	<b>1,035.33</b>	<b>1,161.64</b>	<b>0.00</b>	<b>1,161.64</b>	<b>12,297.63</b>

**ROL DE PROVISIONES**

INGRESOS		DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	SUMA
1,035.33		86.28	31.33	43.14	125.79	286.54
<b>1,035.33</b>		<b>86.28</b>	<b>31.33</b>	<b>43.14</b>	<b>125.79</b>	<b>286.54</b>
<b>12,423.94</b>		<b>1,035.33</b>	<b>376.00</b>	<b>517.66</b>	<b>1,509.51</b>	<b>3,438.50</b>

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

## CUADRO Nº 127 CÉDULA PRESUPUESTARIA GASTOS OPERACIONALES

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>Gasto Administración</b>	<b>15,888.53</b>	<b>18,078.84</b>	<b>18,746.91</b>
Sueldos	10,800.00	11,640.00	12,240.00
Fondo de Reserva	900.00	970.00	1,020.00
GASTO BENEFICIOS Y PRESTACIONES	3,298.20	3,561.26	3,769.16
Décimo Tercero	900.00	970.00	1,020.00
Décimo Cuarto	636.00	692.00	752.00
Vacaciones	450.00	485.00	510.00
Aporte Patronal	1,312.20	1,414.26	1,487.16
Gasto Arriendo Administrativo	180.00	945.00	945.00
Teléfono	480.00	480.00	480.00
Servicio Básicos	70.07	72.70	75.36
Depreciación	230.33	482.58	292.75
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>24,888.58</b>	<b>33,228.50</b>	<b>39,442.77</b>
Sueldos	3,840.00	4,080.00	4,320.00
Fondo de Reserva	668.98	845.19	1,035.33
Comisiones	4,187.76	6,062.25	8,103.94
GASTO BENEFICIOS Y PRESTACIONES	2,296.84	2,846.06	3,438.50
Décimo Tercero	668.98	845.19	1,035.33
Décimo Cuarto	318.00	346.00	376.00
Vacaciones	334.49	422.59	517.66
Aporte Patronal	975.37	1,232.28	1,509.51
Gasto Arriendo Ventas	495.00	945.00	945.00
Transporte Ventas	8,900.00	13,400.00	16,000.00
Publicidad	4,500.00	5,050.00	5,600.00

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

La reserva Facultativa sirve para absorber perdidas en el caso que se dieran, y puede ser utilizada para la capitalizar a la empresa.

## CUADRO Nº 128 RELACIÓN COSTOS Y GASTOS CON LAS VENTAS

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Relación Costo de Producción y Ventas	45.26%	45.53%	48.26%	49.09%
Relación Costo de Ventas y Ventas	0.54%	11.40%	9.68%	8.61%
Relación Gastos Operativos y Ventas	2.65%	10.65%	9.32%	8.02%

Fuente: EPVC  
Elaboración: Juana Armijos

**4.3.6 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS**  
**PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
<b>VENTAS NETAS (1)</b>	<b>300,461.15</b>	<b>418,776.00</b>	<b>606,224.64</b>	<b>810,393.92</b>
Al Contado (2)	24,040.25	279,000.00	395,808.00	525,224.00
A crédito(3)	276,420.90	139,776.00	210,416.64	285,169.92
<b>Costo de Producción (4)</b>	<b>135,979.10</b>	<b>190,665.08</b>	<b>292,585.04</b>	<b>397,795.26</b>
Materia Prima (5)	110,437.17	163,072.51	253,781.59	350,793.83
Mano de Obra (6)	11,500.00	14,763.00	23,044.56	25,241.60
CIF (7)	14,041.93	12,829.57	15,758.89	21,759.83
<b>Costo de Ventas (8)</b>	<b>1,620.00</b>	<b>47,720.00</b>	<b>58,680.00</b>	<b>69,800.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>162,862.05</b>	<b>180,390.92</b>	<b>254,959.60</b>	<b>342,798.66</b>
<b>(-) Gastos Operacionales (9)</b>	<b>7,950.33</b>	<b>44,620.54</b>	<b>56,478.77</b>	<b>64,970.58</b>
<u>Gastos Administrativos (10)</u>	854.33	19,731.96	23,250.27	25,527.81
Sueldos		10,800.00	11,640.00	12,240.00
Fondo de Reserva		900.00	970.00	1,020.00
Beneficios y prestaciones		3,298.20	3,561.26	3,769.16
Arriendo administrativo	144.00	180.00	945.00	945.00
Teléfono	480.00	480.00	480.00	480.00
Servicios Básicos	67.49	70.07	72.70	75.36
Depreciación de Activos	230.33	230.33	482.58	40.50
Gasto Cuentas Incobrables		3,773.36	5,098.74	6,957.79
<u>Gastos de Ventas (11)</u>	7,096.00	24,888.58	33,228.50	39,442.77
Sueldos		3,840.00	4,080.00	4,320.00
Fondo de Reserva		668.98	845.19	1,035.33
Comisiones		4,187.76	6,062.25	8,103.94
Beneficios y prestaciones		2,296.84	2,846.06	3,438.50
Arriendo Ventas	396.00	495.00	945.00	945.00
Transporte en Ventas	6,700.00	8,900.00	13,400.00	16,000.00
Publicidad		4,500.00	5,050.00	5,600.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>154,911.71</b>	<b>135,770.38</b>	<b>198,480.83</b>	<b>277,828.08</b>
<u>OTROS INGRESOS (Chatarra) (12)</u>	<b>200.00</b>	<b>300.00</b>	<b>450.00</b>	<b>500.00</b>
<u>Gasto Financiero (13)</u>	<b>85.29</b>	<b>30.73</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Intereses	85.29	30.73	0.00	0.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>155,026.42</b>	<b>136,039.64</b>	<b>198,930.83</b>	<b>278,328.08</b>

## PROYECCIÓN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
<b>ACTIVO</b>	<b>169,613.37</b>		<b>312,391.19</b>		<b>479,550.20</b>		<b>712,723.24</b>	
<b>Corriente</b>	<b>123,120.26</b>		<b>221,554.26</b>		<b>328,683.42</b>		<b>482,977.98</b>	
Caja y Bancos (14)	12,556.72		124,325.52		203,284.40		317,795.81	
Cuentas por cobrar (15)	110,563.54		94,334.00	90,560.64	127,468.46	118,596.37	173,944.70	158,114.81
(-) Provisión Cuentas Incobrables (16)			3,773.36		8,872.10		15,829.89	
Inventarios (17)			6,668.11		6,802.65		7,067.36	
<b>Otros</b>			<b>52,200.66</b>		<b>112,710.03</b>		<b>174,380.15</b>	
Plan de Ahorro (18)			26,100.33		52,224.28		68,059.34	
Plan de Contingencia (19)			26,100.33		60,485.74		106,320.80	
<b>No corriente</b>								
<b>Propiedad Planta y Equipo (20)</b>	<b>46,493.11</b>		<b>38,636.26</b>		<b>38,156.76</b>		<b>55,365.11</b>	
Vehiculos	40,000.00	34,880.00	40,000.00	28,480.00	40,000.00	22,080.00	70,000.00	40,880.00
(-) Depreciacion Acumulada Vehiculos	5,120.00		11,520.00		17,920.00		29,120.00	
Muebles y Enseres	450.00	327.60	450.00	287.10	450.00	246.60	450.00	206.10
(-) Depreciacion Acumulada Muebles y Enseres	122.40		162.90		203.40		243.90	
Maquinarias y Equipo	12,043.00	10,635.37	12,043.00	9,408.85	19,175.00	14,672.45	19,175.00	12,804.05
(-) Depreciacion Acumulada Maquinarias y Equipo	1,407.63		2,634.15		4,502.55		6,370.95	
Equipo de Computo	850.00	650.15	850.00	460.31	1,979.46	1,157.71	1,979.46	1,474.97
(-) Depreciacion Acumulada Equipo de Computo	199.85		389.69		821.75		504.49	
<b>PASIVO</b>	<b>2,780.78</b>		<b>31,989.07</b>		<b>45,812.36</b>		<b>55,689.33</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>2,780.78</b>		<b>31,989.07</b>		<b>45,812.36</b>		<b>55,689.33</b>	
Préstamo Corto Plazo (21)	2,780.78		0.00		0.00		0.00	
Proveedores (22)			30,865.91		44,132.33		53,843.93	
IESS por pagar (23)			273.25		397.94		444.12	
13 ero por pagar (24)			187.42		272.93		304.61	
14 to por pagar (25)			662.50		1,009.17		1,096.67	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>166,832.59</b>		<b>280,402.11</b>		<b>433,737.84</b>		<b>657,033.91</b>	
Capital (26)			266,798.15		413,844.76		629,201.11	
Reserva Facultativa (27)			13,603.96		19,893.08		27,832.81	

## **NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

EPVC es una empresa dedicada a la producción de maquinaria para panadería y pastelería, además de la prestación de servicios como el mantenimiento de la misma y el equipamiento de pastelerías y panaderías en lo referente a vitrinas y paneras.

### **POLÍTICAS CONTABLES Y EMPRESARIALES**

(1). Las ventas netas corresponden a la sumatoria de las ventas al contado y a crédito siendo el 40% al contado y la diferencia, es decir ese 60% se le agrega un 12% que se divide en 12 cuotas.

(2). Las ventas al contado corresponden a los desembolsos que se adquieren por la venta inmediata de un producto o servicio, o por la parte al contado del contrato que corresponde al 40% del valor total de la maquinaria.

(3). Estas ventas corresponden al resultado de la política de crédito según la cual el 60% del valor de la maquinaria añadido un 12%, será dividido en cuotas mensuales por el plazo de un año.

(4). El costo de producción corresponde a la sumatoria de la materia prima, la mano de obra y los Costos Indirectos de Fabricación (CIF).

(5). El valor de la materia prima ha sido considerada según las compras que se realizaron en los años 2011 y 2012, por lo que para la proyección para los años siguientes se tomo en cuenta el efecto de la inflación en los precios.

(6). En el caso de la mano de obra se tomo en cuenta solo el valor de la producción de los roles de pago, cuyos valores se aumentaron según los ingresos que se obtendrán y por supuesto tomando en cuenta la inflación. Es necesario aclarar que no se han tomado en cuenta valores fijos por

mano de obra, ya que exista o no producción, es obligatorio el pago a los trabajadores.

(7). Los CIF corresponden a los valores de:

- Materiales indirectos: Se considera los materiales Indirectos utilizados en la producción de hornos y maquinaria.
- Arriendo de producción: Se ha obtenido según la estructura del galpón, de acuerdo a la parte dedicada exclusivamente como producción
- Seguro de maquinaria: Es el valor anual según la prima de seguro que se ha de cobrar
- Depreciación de activos: Tomado de las tablas de depreciación elaboradas según el método de línea recta con valor residual.
- Herramientas: Corresponde al gasto que se desembolsa por las herramientas de mano, las cuales actúan en la producción y por lo tanto están dentro de los CIF.
- Servicios básicos: Es la sumatoria de los servicios de agua y luz eléctrica que se han de utilizar durante la producción.

(8) Respecto al costo de ventas, no existen inventarios pero se ha tomado en cuenta el valor a pagarse por la comercialización de las batidoras, es decir lo que le cuesta a EPVC el adquirir dicha maquinaria.

(9) Los gastos operacionales corresponden a la sumatoria de los gastos de administración y de ventas.

(10). Los gastos administrativos son los desembolsos en los que incurre la empresa respecto al manejo administrativo, siendo estos:

- Sueldos: El valor a pagar al gerente y a la persona encargada de la administración.
- Fondo de reserva: Establecido según la ley, es la doceava parte del Salario Básico Unificado (SBU).

- Los beneficios y prestaciones: Establecidos en el rol de provisiones.
- El arriendo administrativo: el cual se toma en cuenta según la proporción que se ha de utilizar dentro del galpón.
- Teléfono: Es el pago anual que se ha de realizar por el plan celular del gerente.
- Los servicios básicos: Agua y luz correspondiente a la administración

(11) Los gastos de ventas son los rubros relacionados con la venta de productos y servicios, como por ejemplo:

- Sueldos: Es el valor correspondiente al pago para la persona encargada de la ventas.
- Fondo de reserva: Establecido según la ley, es la doceava parte del Salario Básico Unificado.
- Los beneficios y prestaciones: Establecidos en el rol de provisiones.
- El arriendo de ventas: el cual se toma en cuenta según la proporción que se ha de utilizar dentro del galpón.
- Transporte en ventas: Corresponde al gasto del alquiler del camión que se utiliza para transportar los hornos y la maquinaria.
- Publicidad: es el valor establecido en el plan de marketing propuesto.

(12) Otros ingresos son la venta de la chatarra que se produce en cada proceso de producción y que puedes ser vendida.

(13) El gasto financiero corresponde a los intereses que se han de pagar por la deuda.

(14) Se ha establecido la cuenta "Caja y bancos", luego de sumar las ventas al contado más lo que se ha de cobrar, y de restar los pagos a realizarse cada año, incluyendo los porcentajes del plan de ahorro y el plan de contingencia.



- (15). Las cuentas por cobrar corresponden a los pagos de las cuotas que se deben realizar durante el año.
- (16). La provisión de cuentas por cobrar corresponde al 4% de las cuentas por cobrar, porcentaje que no sobrepasa al techo máximo establecido.
- (17). Como Inventarios se mantiene siempre un horno y una amasadora ya fabricadas, cuyo valor forma parte de este rubro.
- (18) El porcentaje del plan de ahorro corresponde al 6% de las ventas mensuales.
- (19) El porcentaje del plan de contingencia corresponde al 6% de las ventas mensuales.
- (20) El valor de propiedad planta y equipo corresponde a todos los activos fijos menos las respectivas depreciaciones, las cuales son manejadas según las tablas de depreciación bajo el método de línea recta con valor residual.
- (21) El préstamo a corto plazo es el valor a vencerse en menos de un año plazo.
- (22) La cuenta proveedores se ha estipulado según lo que se ha de pagar en un plazo de 30 días por la compra de los materiales directos.
- (23) La cuenta IESS por pagar es la sumatoria de los valores que la empresa adeuda con esta institución por el valor a pagarse en el año siguiente, según las fechas establecidas.
- (24) El 13ero por pagar es el valor que se adeuda y que ha de cancelarse en el año siguiente.
- (25) El 14to por pagar es el valor que se adeuda y que ha de cancelarse en el año siguiente.

(26) El capital corresponde al valor de las pertenencias de la empresa, obtenida mediante la ecuación contable:  $ACTIVO = PASIVO - PATRIMONIO$ .

(27) La reserva facultativa corresponde al 10% de la Utilidad, la cual se ha establecido según el gerente de EPVC.

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- EPVC es un negocio de producción y comercialización de hornos y maquinaria para panadería y pastelería de reciente aparición en el mercado cuya actividad se encuentra muy solicitada, y al igual que varios competidores busca establecerse y crecer en el mercado.
- EPVC es una microempresa, que desde su creación no ha contado con una planificación estratégica financiera, reflejándose esta situación en la mala administración del dinero, lo que ha ocasionado una desorganización interna y la incertidumbre hacia un futuro.
- En este negocio no se lleva un control adecuado de los ingresos y de los gastos, lo cual ocasiona que no se conozca con exactitud las ganancias así como los gastos incurridos en cada periodo.
- Los trabajadores no poseen un contrato específico, y su afiliación al IESS no ha sido tramitada, lo cual podría traer problemas con esta Institución gubernamental. Incluso el propio dueño no posee una remuneración específica.
- No se ha destinado un rubro para la publicidad por lo cual no se ha permitido la expansión del mercado actual.
- EPVC no cuenta con un fondo en caso de alguna emergencia, lo cual lo pone en riesgo ante cualquier imprevisto.

## 5.2 RECOMENDACIONES

El plan estratégico financiero propuesto en la presente tesis debe ser aplicado a la microempresa EPVC, para mejorar el funcionamiento del negocio que se vería reflejado en su crecimiento y rentabilidad, por lo que se propone lo siguiente:

- Difundir la cultura corporativa (misión, visión, valores y objetivos organizacionales), en cada miembro de la empresa para que en forma conjunta se pueda llegar al desarrollo y crecimiento de EPVC.
- Implementar la planificación estratégica financiera propuesta en cuanto a la realización de los objetivos organizacionales dirigidos al crecimiento de EPVC, así como las estrategias, metas, políticas, e instrumentos a utilizarse.
- Mejorar la publicidad existente, para incentivar la venta de los productos y servicios que actualmente se ofrecen y de aquellos que se pueden ofrecer a un nuevo mercado.
- Legalizar todo lo pertinente con los trabajadores y con la empresa en sí, empezando con la especificación de sueldos para cada miembro de la empresa, y su respectiva afiliación.
- Establecer un software contable para el control de las cuentas que existen en la empresa.
- Tomar en cuenta que un financiamiento externo puede ser una buena opción para EPVC, ya que se puede responder a dicha obligación y se puede mantener un adecuado apalancamiento financiero.

## Bibliografía

Amaya Amaya, J. *Gerencia. Planeación y Estrategia*. Bucaramanga, Colombia.

Arce Salcedo, M. (2006 - 2007). Universidad Tecnológica Equinoccial. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas. *Modelo de Plan Financiero para el desarrollo de herramientas contables y financieras aplicables en una clínica dental* . Quito.

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público.

Arriola, A. A. (Junio - Septiembre de 2007). La planificación financiera en las organizaciones. *Revista virtual de la Universidad Católica de Occidente* .

Ávila Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Editorial Umbrel.

Bierman, H. J. (1997). *Planeación financiera estratégica. Guía del Administrador para mejorar resultados expresados en utilidades* (Séptima Edición ed.). Mexico: Editorial Continental S.A.

*Bitam: Intelligent knowledge you drive*. (2008). Recuperado el Septiembre de 2012, de Planeación Financiera: <http://www.bitam.com>

Bodie, Z., & Merton, R. C. (2008). *Finanzas*. Pearson Educación.

*Bolsa de Valores de Quito*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de El Mercado de Valores: <http://www.bolsadequito.info/inicio/conozca-el-mercado/el-mercado-de-valores/>

Burbano Mena, A. P. (Mayo de 2009). Universidad Tecnológica Equinoccial. Tesis previa a la obtencion del título de Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA. *Planificación Estratégica Financiera para Radical Alternativa Avanzada* . Quito.

Burgos Dávila, S. (Agosto de 2010). Boletín de Análisis Sectorial y de MIPYMES. *El Sector de la Metalmeccánica del Ecuador: un primer análisis* .

Cámara de Comercio de Quito. (s.f.). Gerencia Sigo XXI. *Revista Criterios*

Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI. (2001). *Situación y desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*.

Castellanos y Asociados. (2010). *Estudio Técnico para la identificación de una política comercial para el sector metalmecánico del Ecuador*. Estudio Técnico, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

Contreras, I. (2003). Consideraciones sobre el presupuesto de efectivo o de caja. *Revista Visión Gerencial*.

Corona Romero, E. (2008). *Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad*. Ciss.

Coss Bu, R. (2005). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Limusa.

Culqui Sinchiguano, V. A. (Junio de 2011). Escuela Politécnica del Ejército. Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de los productos industriales de la empresa "Industria Metálica Cotopaxi" para el año 2011*. Latacunga.

Dasí Rodríguez, S., & Martínez Pérez, J. F. (2011). Teorías de crecimiento de la empresa. *ICE Tendencias y nuevos desarrollo de la teoría económica* (858).

Del Río Gonzalez, C., Del Río Sánchez, C., & Del Río Sánchez, R. (2009). *El Presupuesto* (Décima ed.). México: Cengage Learning.

Deloitte. (2010). Normas Internacionales de Información Financiera. El inicio de una nueva era.

*Diario HOY*. (Diciembre de 2010). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/>

Dinamica Consultores. (2000). Planificación estratégica Segunda Parte. (A. Moreno, & J. Crow Córdova, Edits.) *Dinamica Letter*, 1 (12).

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing. Teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

EconoMundo. (2010). Las nuevas fuentes de financiación. *Revista EconoMundo* , 31 - 33.

Emery, D. R., Finnerly, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.

Ferguson, S. (2000). Strategic planning for national libraries in developing countries: an optimist s view. *IFLA Journal* , 339 - 344.

Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación estrategica de ciudades*. Barcelona: Editorial Reverté.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). Pearson Prentice Hall.

Freire Hidalgo, J., & Freire Rodríguez, V. (2011). *Guía Didáctica de Auditoría Financiera*. Kezdevoz Creativos.

García, C. (1997). *Introducción a la Administración de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.

Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima Edición ed.). Pearson Educación.

Gitman, L. J., & Joehnk, M. D. (2005). *Fundamentos de Inversión*. Madrid: Pearson Educación.

Guerrero Chaparro, G. (2003). Los retos de la Gestion Financiera frente a la planeación estratégica de la las organizaciones y la Globalización. *Revista INNOVAR Journal* , 33-45.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Décimo Tercera ed.). México: Pearson educación.

HSBC. (2010). Programa Your Money Counts. *Lo que debe saber sobre Planificación Financiera* .

IFRS Foundation and the IASB. (09 de Julio de 2009). IFRS for SMES. Standard. PDF. *NIIF para PYMES* .

*Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.iess.gob.ec/>

Investigación Ekos Negocios. (2012). Una década del Ranking Empresarial. *Ekos Negocios* (221), 30.

IX Consejo Regional de Planificación. (1995). Ecuador. Realidad y perspectiva de la Planificación. Marzo.



Krugman, P. R. (2006). *Macroeconomía*. Barcelona: Editorial Reverté S.A

Levy, J. L. *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Línea Universitaria.

*Libro Blanco de la Microempresa*. (1999). El Salvador.

Luna, R. (Mayo de 2000). La Microempresa: Manual del instructor.

MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (2002). *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*. Virginia, USA: The Nature Conservancy.

Maqueda La Fuente, F. (1999). *Dirección estratégica y Planificación Financiera de la Pyme*. Madrid: Diaz de Santos.

Martínez Lobato, F. (1999). Un modelo de simulación para la planificación financiera. *Revista española de financiación y contabilidad* , XXVIII (99), 443 - 495.

Martínez Pérez, Y. (2011). Observatorio de la Economía Latinoamericana. *La Planificación estratégica para impulsar el desarrollo socio-económico local (156)* .

Martínez, A. E. (2007). *Elementos de Economía*. MAYA Ediciones.

Martínez, L. M. (Julio de 2009). CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *La Planificación* .

*Ministerio de la Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.mcpec.gob.ec/>

Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*.

Naranjo Chiriboga, M. P. (Agosto de 2010). Boletín de análisis sectorial y de MIPYMESs. Sector Metalmecánica. *El Proteccionismo y el desarrollo industrial: una primera aproximación* .

Noboa, F. (2006). Los defectos de la planificación estratégica. *Ekos: Economía y Negocios* (145).

(1994). *Norma Internacional de Contabilidad 07. Estados de Flujo de Efectivo*.

Perdomo, A. (2004). *Elementos Básicos de Administración Financiera* (Décima ed.). México: Thomson Learning.

Pérez Gorostegui, E. (1997). *Introducción a la Administración de empresas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Aceres.

Pinto Molina, M., & Sánchez Ambriz, G. (1997). *Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica* (4ta Edición ed., Vol. 28).

Pomar Fernández, S., Rendón Trejo, A., & Hernández Mar, R. (2005). La microempresa. Reconociendo su valor. *Producción Económica* .

Pozo, T. R. (2012). Observatorio de la Economía Latinoamericana. *Reflexiones acerca de la Planificación Financiera dentro del proceso estratégico de planificación del desarrollo en los municipios cubanos* (167)

Redacción Líderes. (2010). Las PYMES se apoyan en nuevo músculo financiero. *Revista Líderes* (645).

Redacción Líderes. (2012). Patente Municipal. *Revista Líderes* .

Reyes Espinosa, M., & Días Oramas, K. (17 de Octubre de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el Septiembre de 2012, de Principales estrategias financieras de las empresas: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>

Rodríguez, J. (2012). Agricultura: Un sector que debe crecer. *Ekos Negocios* (221), 48.

Rodríguez, J. (2000). *Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: Thomson Learning.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Sánchez Prieto, A. (2008). La Planeación Financiera. Soporte para decisiones estratégicas. *Revista MM* .

SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013.

*Servicio de Rentas Internas*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/>

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (1998). *Fundamentos de administración financiera* (Décima ed.). Prentice Hal.

Welsch Glem, A. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control* (Sexta ed.). México: Pearson educación.

*Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de Wikipedia: <http://www.wikipedia.org/>

*World Steel*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://www.worldsteel.org/>

Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad general* (Séptima Edición ed.). Bogotá: Mac Graw Hill.

Zevallos. (2003). CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Micro, pequeñas y medianas empresas en América latina* , 32 - 54.