

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD**

**EMPRESARIAL EN BASE AL MANEJO DE PRESUPUESTOS, CASO**

**DATAPRO S.A.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA SOFIA VERDEZOTO ALMEIDA**

**DIRECTOR: ECO. HERNAN PEÑA**

**QUITO, 2014**

**DIRECTOR**

ECO. HERNAN PEÑA

**INFORMANTE 1**

ECO. YAZKARINA GALARRAGA

**INFORMANTE 2**

MGT. DIEGO GALARZA

## **DEDICATORIA**

Al culminar una etapa más de mi vida estudiantil, quiero dedicar mi tesis a Dios que ha sabido guiar uno a uno mis pasos llenándome de innumerables bendiciones.

Dedico también este trabajo a mis padres y hermano que han sabido hacer huella en mi vida con cada palabra y acción. A mi amado esposo que gracias su apoyo y comprensión he alcanzado una meta más. A mi hija quien me ha dado la fuerza para continuar día tras día.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La falta de organización empresarial en Datapro S.A. ha provocado que no cuenten con una planificación estratégica ni con objetivos a corto o largo plazo claros a cumplir, lo que ha provocado que la rentabilidad (utilidad) de la empresa no sea la esperada, razón por la cual es importante fijar metas de ventas, costos y gastos a largo plazo, por medio del desarrollo de presupuestos hasta el año 2017.

El capítulo uno destaca la importancia de los presupuestos dentro de una organización y todas las ventajas de esta herramienta de gran utilidad.

El capítulo número dos, hace referencia a los aspectos más importantes de la empresa como los productos y servicios que ofrece, los clientes más importantes, proveedores, competencia y particularmente la Situación Financiera del periodo 2008-2012, en donde se analizan los montos anuales de venta, costos, gastos.

Se analiza de igual manera la estructura organizacional de la empresa en cada uno de sus departamentos ventas, administrativo y técnico, resaltando los aciertos y falencias de cada uno.

En el capítulo número tres se realizó el análisis ambiental tanto interno como externo, tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del Ecuador, como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas propias de la empresa. Además se investiga cómo cada una de estas variables afectan a la empresa con una ponderación del análisis PEST y FODA.

En el capítulo número cuatro se propone la fijación de objetivos y estrategias para desarrollar los presupuestos. Los objetivos a cumplir se los plantea en base a índices porcentuales de crecimiento de ventas ya sea de equipos, insumos, accesorios y repuestos o servicios prestados, así como también con a base de índices financieros como el rendimiento de activos, pasivos, patrimonio y ventas, mediante estrategias para cada área.

Este capítulo también propone mejorar la estructura organizacional a base de un nuevo organigrama organizacional que sea de naturaleza vertical jerárquico.

En el capítulo número cinco se desarrollan los presupuestos específicos de ventas, cobranzas, inventarios, compras y costos, pago a proveedores de los años 2013 al 2017, en base a objetivos y estrategias fijadas en el capítulo anterior.

En el capítulo número seis se presentan los estados financieros proforma 2013-2017, Estado De Resultados Integral considerando los ingresos por actividades ordinarias (ventas netas), costos, gasto y las obligaciones pendientes de pago como los 15% de participación trabajadores y el impuesto a las ganancias; el Estado De Situación Financiera que toma en cuenta el activo, pasivo y patrimonio. En este capítulo también se desarrolló el flujo de efectivo del método directo considerando las actividades de operación, inversión y financiamiento del mismo periodo.

La evaluación financiera del proyecto se lo desarrolló en capítulo número siete, tomando en cuenta los estados financieros del capítulo anterior, se calculó los índices financieros de rentabilidad, productividad y endeudamiento.

Finalmente, en el capítulo ocho se presentan las conclusiones y recomendaciones que sustentan el trabajo realizado.

## CONTENIDO PRELIMINAR

### **1. CAPITULO I: IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS, 1**

### **2. CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DATAPRO S.A, 4**

- 2.1. Evolución de la empresa, 4
- 2.2. Visión, 6
- 2.3. Misión, 6
- 2.4. Productos y servicios, 7
  - 2.4.1. Equipos, 7
    - 2.4.1.1. Impresoras Multifunciones, 9
    - 2.4.1.2. Scanner de alta velocidad, 9
    - 2.4.1.3. Otros equipos, 10
  - 2.4.2. Insumos, 10
  - 2.4.3. Accesorios y repuestos, 11
- 2.5. Prestación de servicios, 11
  - 2.5.1. Contratos de mantenimiento, 11
  - 2.5.2. Outsourcing, 12
- 2.6. Clientes, 13
- 2.7. Proveedores, 16
- 2.8. Situación financiera, 17
- 2.9. Ventas y cuentas por cobrar, 23
- 2.10. Estructura organizacional, 24
- 2.11. Competencia, 30

### **3. CAPITULO III: ANÁLISIS AMBIENTAL, 32**

- 3.1. Análisis PEST, 32
- 3.2. Factor político, 33
  - 3.2.1. Normativas tributarias, 33
  - 3.2.2. Normativas de importación, 35
  - 3.2.3. Normativas laborales, 36
- 3.3. Factor económico, 41
  - 3.3.1. Inflación, 41
  - 3.3.2. Riesgo país, 42
  - 3.3.3. Tasa activa, 43
- 3.4. Factor social, 46
  - 3.4.1. Tasa demográfica. Crecimiento poblacional, 46

- 3.5. Factor tecnológico, 47
  - 3.5.1. Impresora 3D, 47
  - 3.5.2. Impresora ZINK (zero ink), 48
  - 3.5.3. Sistema de tintas continuas, 48
- 3.6. Análisis FODA, 49
  - 3.6.1. Fortalezas, 49
  - 3.6.2. Oportunidades, 50
  - 3.6.3. Debilidades, 51
  - 3.6.4. Amenazas, 52
- 3.7. Ponderación del análisis ambiental, 52
  - 3.7.1. Procesos, 53
  - 3.7.2. Talento humano, 53
  - 3.7.3. Estructura, 54
  - 3.7.4. Sistemas, 54
  - 3.7.5. Comunicación laboral, 55
  - 3.7.6. Costos, 55
  - 3.7.7. Mercadeo, marketing, competencia, 56
  - 3.7.8. Control interno, 56
  - 3.7.9. Infraestructura, 56
  - 3.7.10. Planeación estratégica, 57

#### **4. CAPITULO IV: FIJACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, 58**

- 4.1. Objetivos, 58
  - 4.1.1. Mercadeo y ventas, 58
  - 4.1.2. Productividad, 62
  - 4.1.3. Rentabilidad sobre las ventas, 63
- 4.2. Estrategias, 64
  - 4.2.1. Mejoramiento de la estructura institucional, 64
  - 4.2.2. Apoyos institucionales, 67
  - 4.2.3. Plan operativo anual, 68
  - 4.2.4. Estrategias de mercado y ventas, 68
  - 4.2.5. Estrategias de recurso humano, 70
  - 4.2.6. Mejoramiento de la ventaja competitiva, 70
  - 4.2.7. Mejoramiento de la rentabilidad del ROE y ROA, 71

#### **5. CAPITULO V: PRESUPUESTOS ESPECIFICOS, 73**

- 5.1. Presupuesto de ventas, 73
- 5.2. Presupuesto de cobranzas, 79
- 5.3. Presupuesto de inventarios, compras y costos, 80
- 5.4. Presupuesto a pagar proveedores, 85
- 5.5. Presupuestos de gastos administrativos-financieros, 85

#### **6. CAPITULO VI: ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, 86**

- 6.1. Estados de resultados integrales, 86

- 6.2. Flujos de efectivos proyectados, 88
- 6.3. Estado de situación financiera proyectado, 93

**7. CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO, 94**

- 7.1. Rentabilidad, 94
- 7.2. Productividad, 95
- 7.3. Endeudamiento, 96
- 7.4. Capital de trabajo, 96

**8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 98**

- 8.1. Conclusiones, 98
- 8.2. Recomendaciones, 100

**BIBLIOGRAFIA, 103**

**WEBGRAFIA, 104**

## ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro 1:** Estructura del capital social de compañía DATAPRO S.A, 5
- Cuadro 2:** Evolución de la cartera de clientes 2008 – 2012, 14
- Cuadro 1:** Trayectoria de ventas de los clientes más importantes, 14
- Cuadro 2:** Peso de los clientes más importantes con respecto a las ventas totales, 15
- Cuadro 3:** Venta de los clientes más importantes con respecto a las ventas totales, 15
- Cuadro 4:** Evolución de cuentas por cobrar a clientes, 19
- Cuadro 5:** Capital de trabajo neto, 20
- Cuadro 6:** Estados de situación financiera 2008-2012, 22
- Cuadro 7:** Ventas anuales y cuentas por cobrar, 23
- Cuadro 8:** Tarifa del impuesto a la renta sociedades, 34
- Cuadro 9:** Porcentajes de aranceles Vs. Productos, 36
- Cuadro 10:** Comportamiento de las ventas, 59
- Cuadro 11:** Venta de equipos, 60
- Cuadro 12:** Venta de insumos, 60
- Cuadro 13:** Venta de accesorios y repuestos, 61
- Cuadro 14:** Servicios prestados, 61
- Cuadro 15:** Comportamiento histórico del ROA, 62
- Cuadro 16:** Comportamiento histórico del ROE, 63
- Cuadro 17:** Comportamiento histórico del ROE, 63
- Cuadro 18:** Comportamiento de la rentabilidad 2012-2017, 94
- Cuadro 19:** Comportamiento de la productividad 2012-2017, 95
- Cuadro 20:** Comportamiento del endeudamiento 2012-2017, 96
- Cuadro 23:** Comportamiento del capital de trabajo 2012-2017, 96

## ÍNDICE DE GRAFICOS

- Gráfico 1:** Estructura organizacional de la empresa DATAPRO S.A., 25
- Gráfico 2:** Evolución del SBU y Salario Digno, 39
- Gráfico 3:** Inflación anual 2008-2012, 42
- Gráfico 4:** Riesgo país 2008-2012, 43
- Gráfico 5:** Tasa activa 2008-2012, 44
- Gráfico 6:** Registro de crédito externo en el Banco Central Del Ecuador, 45
- Gráfico 7:** Crecimiento de la población en Ecuador 2008-2012, 46
- Gráfico 8:** Propuesta de organigrama estructural, 66

## INTRODUCCIÓN

La empresa Datapro S.A. fue constituida en el año 1990 con el objeto social que según su escritura de constitución menciona “dedicarse a la industria de ensamblaje, distribución, alquiler, y comercialización de copadoras, calculadoras, equipos periféricos y otros equipos de oficina, así como de programación, materiales consumibles, accesorios y repuestos y a la prestación de servicios de mantenimiento reparación relativos a equipos de oficina y la asistencia de servicios técnicos.”

Actualmente distribuye productos de la marca japonesa CANON como copadoras, escáneres, impresoras multifunción, cámaras y lentes fotográficos, para desarrollar lo dicho cuenta con un equipo especializado de técnicos reconocidos por CANON Latinoamérica, lo que asegura que los productos que se distribuyen son de la mejor calidad así como también el servicio técnico que se ofrece para su mantenimiento.

La matriz de Datapro S.A se encuentra en la ciudad de Quito desde donde se hace la distribución de mercadería para la sierra y oriente del país. En la ciudad de Guayaquil se encuentra la sucursal, que se dedica a la venta en la región costa e insular del país.

En los últimos años, los departamentos técnico y de ventas han crecido rápidamente, y el área administrativa-contable de la empresa, continua siendo la misma desde que la empresa inicio sus actividades, lo que ha provocado que exista una sobrecarga laboral, que no existan procedimientos establecidos, ni tampoco una planificación estratégica para prever el futuro.

Datapro S.A cuenta con más de 100 empleados, que han hecho que las ventas aumenten, pero al no contar con una planificación, procesos claros ni objetivos a largo plazo, ha dado como resultado que la utilidad y rentabilidad no sea la esperada ni para los accionistas ni para los empleados.

Los presupuestos son una herramienta de suma ayuda, ya que permiten tomar decisiones con anticipación, fijar un rumbo definido a cumplir, además permite coordinar actividades de la empresa en función de una sola meta.

Razón por lo cual es importante desarrollar presupuestos para los próximos 5 años que permitan tener un panorama futuro de los costos y gastos que van afectar directamente a la empresa; de este modo normar algunos gastos innecesarios u optimizar los costos de importación con el fin de determinar qué aspectos afectan directamente a la rentabilidad.

## CAPITULO I

### IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Todo ente económico, como parte del entorno cambiante, encuentra que las variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas están en una permanente alteración.

La constante alteración del entorno, obliga a las organizaciones, entre otras actividades, a cambiar de planes de trabajo para adecuarse a los cambios, debido a que se alteran las utilidades y resultados, se modifican los ingresos o gastos, y también las obligaciones tributarias que incurre la compañía.

Para que las organizaciones puedan hacer frente al cambio permanente, necesitan desarrollar un plan a futuro, que les permita minimizar riesgos y hacer frente a las situaciones inesperadas.

Una herramienta que permite prever las situaciones futuras y hacer frente al permanente cambio son los *presupuestos*.

El uso adecuado de los presupuestos dentro de la administración, proporciona ciertas ventajas, entre las que se puede destacar:

- Proveer de información futura para la toma de decisiones anticipadas.
- Llevar un control, comparativo de los resultados presupuestados y los realmente obtenidos, para poder analizar las variaciones o desviaciones, las cuales no solo cumplen el rol de informar en donde ocurrieron, sino que además permite a la alta

dirección estudiarlas y analizarlas, con el objetivo de tomar medidas contingentes o acciones correctivas.

- Permitir a todos los integrantes de la compañía trabajar con un rumbo definido, para llegar a cumplir con los objetivos trazados, mediante acciones que estén bajo directrices y criterios comunes.
- Servir de programa formal de trabajo para cada área o departamento de organización, ya que las cifras y datos que contiene son la respuesta de un análisis detallado de la información histórica y de las condiciones futuras, en las que la organización se va a desenvolver. Estos planes son detallados para ser ejecutados en un tiempo determinado.
- Coordinar las actividades de la organización, por mencionar la producción se proyectará de acuerdo a las ventas y éstas conforme la capacidad de producción de la planta, otro ejemplo, las ventas se proyectarán de acuerdo a las variables estacionales mensuales.
- Medir la eficiencia del uso de los recursos utilizados, mediante la obtención de resultados.
- El control que brindan los presupuestos permite medir el grado de eficiencia que tiene la organización para determinar que operaciones se continúan haciendo o cuales se las corrige, es decir permite llevar un control de la gestión administrativa de toda la organización.

- Servir como una herramienta de motivación al personal, ya que al incluir a todos los niveles jerárquicos de la organización dentro del proceso presupuestal, tanto en la elaboración como en el seguimiento, se obtiene compromiso y el aporte máximo de su potencial, haciendo que asuman responsabilidades dentro del proceso y promoviendo la cooperación entre funcionarios de todos los niveles jerárquicos.

Varios expertos consideran que entre mayor sea el grado de participación del personal operativo en la formulación de presupuestos de las organizaciones, mejores serán los resultados alcanzados, pues ellos conocen al detalle los procesos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

Burbano (1995) afirma que:

Según investigaciones realizadas por el Instituto Hamilton, de los Estados Unidos, el principal logro de los empresarios de grandes corporaciones radicó en la participación activa de todos los niveles de la administración en el proceso presupuestal. Destacaron sobre todo el concurso de los supervisores y señalaron que lo importante era enseñar a los mandos medios a utilizar y comprender el presupuesto

Se debe considerar que los presupuestos son un medio de comunicación muy efectivo para toda la organización, ya que informa tanto horizontal como verticalmente los objetivos, políticas, necesidades de recursos y posibles acciones a seguir, no únicamente en el proceso de control, sino durante todo el proceso presupuestal.

## **CAPITULO II**

### **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DATAPRO S.A**

#### **2.1. Evolución de la empresa**

La empresa Datapro Cía. Ltda se constituye en el Ecuador, el 10 de octubre de 1990, como alianza estratégica entre tres socios, con el objeto social según su acta de constitución (1990) de dedicarse a la industria de ensamblaje, distribución, alquiler, y comercialización de copiadoras, calculadoras, equipos periféricos y otros equipos de oficina, así como de programación, materiales consumibles, accesorios y repuestos y a la prestación de servicios de mantenimiento, reparación relativos a equipos de oficina y la asistencia de servicios técnicos.

El capital de la compañía en su constitución fue de treinta millones de sucres (S/. 30'000.000), dividida en tres mil participaciones de diez mil sucres cada una, que convertidos con el tipo de cambio de conversión de la moneda, en la actualidad son \$1.200,00 dólares americanos.

Actualmente el capital social de la compañía está estructurado de la siguiente manera:

**CUADRO 21****ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL DE COMPAÑÍA DATAPRO S.A  
VALOR EN DÓLARES AMERICANOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>ACCIONES</b>
ACCIONISTA 1	\$ 255.000,00	\$ 255.000,00	25500
ACCIONISTA 2	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	7000
ACCIONISTA 3	\$ 113.490,00	\$ 113.490,00	11349
ACCIONISTA 4	\$ 36.510,00	\$ 36.510,00	3651
ACCIONISTA 5	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	2500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 500.000,00</b>	<b>\$ 500.000,00</b>	<b>50000</b>

Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA DE ESTATUTOS diciembre 2002

Desde el inicio de sus actividades Datapro Cía. Ltda se ha dedicado a la venta nacional y exclusiva de productos de la marca Japonesa *Canon*, desde su domicilio oficial en la ciudad de Quito en la Av. 6 de diciembre y Whimper esquina.

En la actualidad, la empresa ha crecido gracias a la diversificación del negocio, pues, a más de la venta de productos Canon, se dedica al alquiler de máquinas multifunción (copiadoras, impresoras y escáners) bajo contratos de alquiler conocidos como outsourcing a nivel nacional y a la prestación de servicios como centros de copiado dentro de otras instituciones.

El domicilio actual de la empresa es en la Av. Shyris y Gaspar de Villaroel, desde este punto se hace la distribución de mercadería para la sierra y oriente del país. También existe una sucursal en la ciudad de Guayaquil, la cual cubre todo el mercado insular y la costa del país.

Actualmente, la junta directiva ha decidido la compra de un edificio para el funcionamiento de la sucursal de Guayaquil en la Av. Juan Tanca Marengo, se espera que dentro de los próximos 3 meses las adecuaciones del edificio estén listas y se pueda disponer de las instalaciones.

Al presente la empresa Datapro S.A. cuenta como más de 100 empleados distribuidos mayormente en la ciudad de Quito, Guayaquil y en varios centros de copiado.

## **2.2. Visión**

Según la página web institucional:

Mantener nuestro liderazgo en el mercado continuando con nuestras políticas de servicios, calidad y respaldo a nuestros clientes, comercializando productos que satisfagan las necesidades de empresas y personas.

## **2.3. Misión**

Según la página web institucional:

Proveer soluciones globales mediante la distribución de equipos de alta calidad, que cuenten con el respaldo de un grupo técnico dispuesto a atenderlos permanentemente, manteniendo precios competitivos y garantía en cada uno de nuestros productos.

## 2.4. Productos

### 2.4.1. Equipos

Los equipos que tiene la empresa a la venta en su gran mayoría son de la marca CANON, entre los que se puede destacar

- Impresoras inyección a tinta, este tipo de impresoras tuvieron una gran acogida hace varios años atrás, pues se las puede encontrar dentro del mercado en menos de \$70,00 lo que la convierte en un equipo accesible. Una de las desventajas de este tipo de equipos era el costo de los cartuchos, lo que hizo que poco a poco pierda mercado.



Fuente: <http://canon.es>

- Impresoras láser, una de las ventajas de este equipo es la tecnología con que trabaja, la calidad de la impresión y además sus costos de operación son menores. Este equipo trabaja con un tipo de polvo conocido como “tóner” que permite plasmar la información.

También existen impresoras láser a color, la diferencia radica que necesita varios colores de tóner para cumplir con su función.

Este tipo de impresoras han tenido un gran éxito, ya que son la mejor opción dentro de una oficina tanto por la cantidad de impresiones como por su costo.



Fuente: <http://.canon.es>

#### **2.4.1.1. Impresoras multifunción:**

Son aquellas que combinan servicios de impresión, escaneo, copiado e incluso de fax en una sola máquina, lo que permite el ahorro de costos y sobretodo de espacio.

Varias empresas de la competencia se han dedicado a instalar un sistema de tintas continuas en este tipo de impresoras, que es un nuevo método de imprimir a bajo costo, que permite ahorrar hasta en un 95% el costo de imprimir, este proceso trabaja con un sistema que alimenta constantemente a los cartuchos con tinta, haciendo que el consumo de los mismos caiga drásticamente



Fuente: <http://canon.es>

#### **2.4.1.2. Escáneres de Documentos de Alta Velocidad**

Este tipo de equipo permite digitalizar la información que se encuentra en papel en archivos digitales.

Estos escáneres han copado el mercado, debido a que por hoy las empresas ya no desean tener archivos físicos, si no digitalizarlos, y estos pueden hacerlo a gran velocidad alcanzando 70 páginas por minuto.



Fuente: <http://.canon.es>

#### **2.4.1.3. Otros equipos:**

Entre otros equipos se encuentran

- Cámaras fotográficas.
- Lentes.
- Cámaras digitales.
- Impresoras SELPHY (impresión tipo fotografía).

#### **2.4.2. Insumos:**

Se los conoce como insumos a todos los productos que necesita una impresora para su correcto funcionamiento. La empresa Datapro S.A. pone a disposición:

- Cartuchos
- Tóner
- Papel

#### **2.4.3. Accesorios y repuestos:**

Los accesorios complementan el buen funcionamiento de los equipos, depende de las necesidades propias de cada consumidor, se pueden destacar:

- Pedestales
- Bandejas

La empresa cuenta con un gran stock de repuestos para todo tipo de maquina:

- Cilindros
- Telillas
- Kits de cauchos.

### **2.5. Prestación de servicios**

#### **2.5.1. Contratos de mantenimiento:**

Los contratos de mantenimiento que ofrece la empresa Datapro S.A. se ajustan a las necesidades propias del cliente, ya sea para equipos propios de la empresa, como equipos externos de los clientes.

Estos contratos cuentan con varias cláusulas, donde se estipulan el tiempo o el número de copias para el servicio, las coberturas, el número de visitas por parte del técnico, el costo total y las fechas del mismo.

La empresa ofrece varios tipos de contratos:

- Contrato de mantenimiento por mano de obra.- este tipo de contrato cubre únicamente la mano de obra, los repuestos corren por parte del cliente.
- Contrato de mantenimiento por mano de obra y repuestos: este tipo de contrato cubre los repuestos, excepto el cilindro.
- Contrato de mantenimiento por mano de obra y repuestos y cilindro: en diferencia del anterior contrato, este cubre el cilindro que al ser un consumible y tener un tiempo de vida, tiene un alto costo.

### 2.5.2. **Outsourcing**

- Es la acción de ofrecer productos y servicios especializados, a medida que el cliente lo necesita, para que este se dedique exclusivamente a su actividad básica o a su giro del negocio.

- En la actualidad la mayoría de empresas, prefieren contratar una empresa especializada en el manejo de copadoras, y así no tener que preocuparse por el mantenimiento ya sea preventivo o correctivo.
- La empresa ofrece outsourcing en todo tipo de máquinas, copadoras, impresoras, escáneres, multifunción, etc.

## **2.6. Clientes**

La empresa cuenta en la actualidad en su base de datos con alrededor de 28.021 clientes a nivel nacional, de los cuales alrededor de un 5% pertenecen a empresas públicas, 85 a sociedades anónimas, compañías limitadas y contribuyentes especiales y un 10% a personas naturales incluidos los empleados.

Los clientes en el período comprendido desde el 2008 al 2012, han pasado de 22.691 a 28.021 y han experimentado un crecimiento anual promedio del 5.42%, lo que indica que el aumento promedio de clientes es de 1.330 clientes por año, y a 4 clientes nuevos por vendedor tanto en Quito como Guayaquil.

**CUADRO 22****EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES 2008 - 2012**

<b>Años</b>	<b>Número Clientes</b>	<b>Crecimiento Interanual</b>
<b>2008</b>	22691	
<b>2009</b>	24310	7,13%
<b>2010</b>	25785	6,07%
<b>2011</b>	27015	4,77%
<b>2012</b>	28021	3,72%
<b>Crecimiento Promedio</b>		5,42%

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

Entre los clientes más importantes se encuentran: Súper Paco Comercial e Industrial, Compucintas, papelería Monsalve e IDC; la trayectoria de sus ventas es la siguiente:

**CUADRO 23****TRAYECTORIA DE VENTAS DE LOS CLIENTES MÁS IMPORTANTES (VALOR EN****DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

<b>EMPRESAS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
PACO	\$ 356.840	\$ 368.616	\$ 630.172	\$ 447.780	\$ 508.660
COMPUCINTAS	\$ 19.453	\$ 264.094	\$ 131.993	\$ 52.507	\$ 84.600
PAPELERIA MONSALVE	\$ 55.192	\$ 65.371	\$ 59.117	\$ 66.022	\$ 55.669
IDC	\$ 66.427	\$ 135.589	\$ 307.684	\$ 277.435	\$ 307.159
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 497.913</b>	<b>\$ 833.669</b>	<b>\$ 1.128.966</b>	<b>\$ 843.744</b>	<b>\$ 956.088</b>

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

El monto de ventas de los clientes más importantes, representan aproximadamente el 8% de las ventas totales en los últimos 5 años.

**CUADRO 24**  
**PESO DE LOS CLIENTES MÁS IMPORTANTES CON RESPECTO A LAS VENTAS TOTALES**  
**(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS TOTALES	\$ 8.909.342	\$ 8.938.742	\$ 10.450.278	\$ 11.375.602	\$ 11.092.812
VENTA A LOS C.M.I	\$ 497.913	\$ 833.669	\$ 1.128.966	\$ 843.744	\$ 956.088
REPRESENTACION DE C.M.I	6%	9%	11%	7%	9%

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL es el cliente más importante de la empresa, pues factura un promedio total del 5% con respecto a las ventas totales anuales de la empresa.

**CUADRO 25**  
**VENTA DE LOS CLIENTES MÁS IMPORTANTES CON RESPECTO A LAS VENTAS**  
**TOTALES (VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO TOTAL
VENTAS TOTALES	\$ 8.909.342	\$ 8.938.742	\$ 10.450.278	\$ 11.375.602	\$ 11.092.812	
PACO	\$ 356.840	\$ 368.616	\$ 630.172	\$ 447.780	\$ 508.660	
PROMEDIO ANUAL	4%	4%	6%	4%	5%	5%
IDC	\$ 66.427	\$ 135.589	\$ 307.684	\$ 277.435	\$ 307.159	
PROMEDIO ANUAL	1%	2%	3%	3%	3%	2%

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

Después de PACO el cliente más importante, es IDC que factura un promedio del 2% de las ventas totales de la empresa.

## **2.7. Proveedores**

El principal proveedor de la empresa es CANON LATIN AMERICA INC, quienes envían todos los productos: impresoras, multifunciones, copiadoras, escáner, cámaras, consumibles (cartuchos, tóner) y repuestos, de la marca CANON desde el Estado de la Florida en los Estados Unidos, hacia el Ecuador.

Canon Latin America Inc cuenta con un sistema automático, personalizado y en línea para realizar los pedidos y la correspondiente facturación de cada uno de sus clientes a nivel internacional.

Uno de los requisitos necesarios para acceder a la página de facturación, es tener una carta de crédito a 360 días en el banco Suizo UBS Bank, el mismo que va a determinar el monto de cupo que cada cliente puede acceder. En caso que uno de sus clientes no cumpla con sus obligaciones en el tiempo estipulado de 60 días, la garantía se efectiviza.

En el caso particular de Datapro, cuenta con un cupo de \$1'000.000,00 (un millón de dólares americanos), mientras que la carta de crédito es por \$500.000,00 (quinientos mil dólares americanos.)

Un segundo proveedor importante del exterior, es DUPLO USA CORPORATION que se encarga de la venta de duplicadoras, partes y accesorios para los equipos. La empresa no tiene un monto máximo de crédito, con un plazo no mayor de 60 días.

La empresa cuenta también con varios proveedores nacionales, como es el caso particular de Ecuempaques que se encarga de proveer de papel bond de 75gr, tanto para la matriz como a la sucursal de Datapro S.A.

Otro de los proveedores grandes es KMsolutions que abastece sobretodo en impresoras, copiadoras e incluso repuestos de diferentes marcas como Kyocera, Lexmark y Samsung según los requerimientos de los clientes.

## **2.8. Situación financiera**

En Noviembre del 2008, la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No.08.G.DSC.010 estableció un cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” las que entrarían en vigencia a partir del 1 de enero del 2010 hasta el 1 de enero del 2012. En el caso de la empresa Datapro S.A. al tener más de \$4.000.000,00 de dólares americanos en activos totales , según el formulario 101 del año 2007, debió implementar NIIF`S desde el 1 de enero del 2011, fecha en la cual las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), quedarán derogadas, complementariamente la Superintendencia de Compañías estableció el año 2010 como año de transición.

Un análisis de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, en los últimos 5 años. Reflejan:

- **Activos**

Al 31 de diciembre del 2012, los activos totales de la empresa alcanzaron \$ 7.347.230 de dólares, debido a la adquisición de nueva propiedad, y a una reclasificación de cuentas de terreno y propiedad planta y equipos como consecuencia de a la implementación por primera vez de las normas internacionales de información financiera NIIFS.

Los activos corrientes por su parte alcanzaron \$3.609.632 de dólares al cierre del año 2012. Dentro de este rubro, el saldo de las cuentas por cobrar a clientes asciende a \$2.076.810 de dólares que representan el 57,5% del total de los activos.

El rubro de cuentas por cobrar a clientes en el año 2012 ha sufrido un incremento importante dentro de los últimos 5 años. Con relación al año 2011 esta ha aumentado en un 16.5%.

## CUADRO 26

## EVOLUCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>	\$ 1.511.466,00	\$ 1.476.700,00	\$ 1.791.997,00	\$ 1.782.432,00	\$ 2.076.810,00
<b>Evolución promedio</b>		-2,3%	21,4%	-0,5%	16,5%

Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: Sistema Contable SIIGO

El rubro de las cuentas por cobrar con respecto al total de los activos equivale al 28%, lo que pone en discusión la capacidad del departamento de cartera y cobranzas, así como también el tipo de clientes que maneja la empresa.

Los inventarios de la mercadería son la esencia misma del negocio que al cierre del 2012 equivalen a \$1.087.829 de dólares, que representa el 15% de los activos totales.

En los últimos 5 años los inventarios de mercadería generalmente se han mantenido en las mismas cifras.

- **Pasivos**

La cuentas por pagar a proveedores nacionales como internacionales suma al cierre del año 2012 la cantidad de \$1.529.585 dólares que representa el 32% del total de las obligaciones de la empresa.

Las obligaciones con los proveedores extranjeros suman \$1.455.404 dólares que son mayormente con CANON LATIN AMERICA INC quienes se encargan de despachar la mercadería al Ecuador.

- **Capital de trabajo neto**

Según Westerfiel, (2010) en su libro “Fundamentos De Finanzas Corporativas”, la diferencia entre los activos circulantes de una empresa y sus pasivos circulantes se llama **capital de trabajo neto**.

#### CUADRO 27

#### CAPITAL DE TRABAJO NETO

(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 2.986.227,00	\$ 2.834.530,00	\$ 3.070.071,00	\$ 3.180.418,00	\$ 3.609.632,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 1.573.466,00	\$ 2.036.021,00	\$ 2.038.621,00	\$ 2.438.929,00	\$ 2.764.926,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ 1.412.761,00</b>	<b>\$ 798.509,00</b>	<b>\$ 1.031.450,00</b>	<b>\$ 741.489,00</b>	<b>\$ 844.706,00</b>

Elaborado: Sofia Verdezoto

Fuente: Sistema Contable SIIGO

El capital de trabajo neto de la empresa es positivo, es decir que los activos corrientes superaron a los pasivos corrientes. Esto es reflejo de la solvencia de la empresa, para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, y aun así dejar un monto de dinero para realizar el **trabajo diario** de la empresa.

La necesidad de liquidez para cubrir obligaciones con el extranjero, ha hecho que la compañía contraiga obligaciones a corto plazo, lo que ha provocado que año tras año los gastos por financiamiento sean cada vez más grandes, y no se tenga un fondo para cubrir imprevistos.

- **Patrimonio**

Dentro de los estatutos de constitución de la empresa, en el año 1990, el capital inicial fue de \$30.000.000,00 sucres. En el año 2002 mediante reforma estatutaria este aumentó a \$500.000,00 dólares, que a partir de ese momento hasta la actualidad no ha sido modificado.

El patrimonio al cierre del ejercicio fiscal 2012, alcanzó una cuantía de \$2.529.534 de dólares, en donde se incluye la Reserva Legal de \$237.456 de dólares y Otras Reservas por \$940.905 de dólares a consecuencia de los ajustes de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIFS.

En lo que concierne a la cuenta de utilidades no distribuidas de ejercicios anteriores, esta ha ido disminuyendo desde el año 2008 donde alcanzaba el 44% con respecto al patrimonio total, y en el 2012 asciende a \$646.693 de dólares que representa el 26% del patrimonio total.

**CUADRO 28**  
**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA 2008-2012**

**(VALOR EN DOLARES AMERICANOS)**

	2008		2009		2010		2011		2012	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>										
BANCOS	368.700,00	8%	487.050,00	9%	94.966,00	2%	247.524,00	3%	444.993,00	6%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	1.511.466,00	33%	1.476.700,00	29%	1.791.997,00	36%	1.782.432,00	25%	2.076.810,00	28%
INVENTARIO MERCADERIA	1.106.061,00	24%	870.780,00	17%	1.183.108,00	23%	1.150.462,00	16%	1.087.829,00	15%
<b>ACTIVO FIJO</b>										
INMUEBLES EXCEPTO TERRENOS	-	0%	13.634,00	0%	13.634,00	0%	575.902,00	8%	575.902,00	8%
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	1.709.883,00	37%	1.963.140,00	38%	2.483.607,00	49%	2.445.379,00	34%	-	0%
VEHICULOS	1.869,00	0%	3.441,00	0%	98.968,00	2%	157.690,00	2%	171.401,00	2%
OTRAS PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	0%	-	0%	2.414,00	0%	-	0%	2.470.946,00	34%
DEPRECIACION DEL ACTIVO	(512.156,00)	-11%	(741.573,00)	-14%	(1.121.237,00)	-22%	(751.144,00)	-11%	(1.135.211,00)	-15%
TERRENO	-	0%	-	0%	-	0%	664.000,00	9%	664.000,00	9%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.641.937,00</b>		<b>5.147.673,00</b>		<b>5.038.208,00</b>		<b>7.148.667,00</b>		<b>7.347.230,00</b>	
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>										
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES	11.330,00	1%	5.403,00	0%	1.460,00	0%	5.959,00	0%	74.181,00	2%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES EXTRANJERO	832.371,00	38%	1.043.146,00	28%	889.734,00	25%	1.357.914,00	28%	1.455.404,00	30%
OBLIGACIONES FINANCIERAS EXTERIOR	500.000,00	23%	-	0%	3.253,00	0%	-	0%	12.245,00	0%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	131.065,00	6%	987.472,00	26%	969.460,00	28%	-	0%	1.049.059,00	22%
OTROS CUENTAS POR PAGAR LOCALES	98.700,00	5%	-	0%	174.714,00	5%	109.801,00	2%	174.037,00	4%
OTROS CUENTAS POR PAGAR EXTRANJERO	-	0%	-	0%	-	0%	202.722,00	4%	-	0%
CREDITO A MUTUO	-	0%	-	0%	-	0%	762.533,00	16%	-	0%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>										
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS	-	0%	225.022,00	6%	-	0%	-	0%	-	0%
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS LOCALES	-	0%	-	0%	-	0%	83.695,00	2%	-	0%
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS EXTERIOR	-	0%	1.000.000,00	27%	1.000.000,00	28%	1.525.000,00	32%	1.200.000,00	25%
PROVISION JUBILIACION PATRONAL	100.091,00	5%	-	0%	-	0%	303.457,00	6%	346.622,00	7%
OTROS PASIVOS	226.820,00	10%	-	0%	-	0%	150.550,00	3%	100.742,00	2%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.180.019,00</b>		<b>3.771.762,00</b>		<b>3.515.435,00</b>		<b>4.787.612,00</b>		<b>4.817.696,00</b>	
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL	500.000,00	20%	500.000,00	36%	500.000,00	33%	500.000,00	21%	500.000,00	20%
RESERVA LEGAL	177.795,00	7%	209.296,00	15%	237.643,00	16%	252.329,00	11%	273.456,00	11%
OTRAS RESERVAS	383.147,00	16%	383.147,00	28%	383.147,00	25%	1.010.166,00	43%	940.905,00	37%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.085.964,00	44%	-	0%	255.119,00	17%	387.295,00	16%	646.693,00	26%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.461.918,00</b>		<b>1.375.911,00</b>		<b>1.522.773,00</b>		<b>2.361.055,00</b>		<b>2.529.534,00</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.641.937,00</b>		<b>5.147.673,00</b>		<b>5.038.208,00</b>		<b>7.148.667,00</b>		<b>7.347.230,00</b>	

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Consulta General De Declaración De Impuestos SRI

## 2.9. Ventas y cuentas por cobrar

En el periodo 2008 – 2012 las ventas Datapro S.A. crecieron en promedio en un 5,9% anual al pasar de \$8.909.342 de dólares en el 2008 a \$11.092.812 de dólares en el 2012.

En año 2011 fue el año de mayores ingresos, pues las ventas netas alcanzaron los \$11.092.812 millones de dólares.

Las ventas en su mayoría corresponden a equipos, consumibles, accesorios y repuestos y papel bond en cantidades mínimas.

**CUADRO 29**  
**VENTAS ANUALES Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES**  
**(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

AÑOS	VENTAS				CUENTAS POR COBRAR	%
	TARIFA 12%	TARIFA 0%	TOTAL			
2008	\$ 7.705.565	\$ 1.203.778	\$ 8.909.342		\$ 1.511.466	17%
2009	\$ 8.354.649	\$ 584.093	\$ 8.938.742	0,3%	\$ 1.476.700	17%
2010	\$ 10.436.031	\$ 14.247	\$ 10.450.278	16,9%	\$ 1.791.997	17%
2011	\$ 11.363.789	\$ 11.812	\$ 11.375.602	8,9%	\$ 1.782.432	16%
2012	\$ 11.080.282	\$ 12.531	\$ 11.092.812	-2,5%	\$ 2.076.810	19%
<b>PROMEDIO DE CRECIMIENTO DE VENTAS</b>				5,9%		

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Reportes extracontables

Las ventas corresponden aproximadamente en un 45% a equipos, el 29 a insumos y consumibles, el 21 a los outsourcing y el 5% a accesorios y repuestos.

Las cuentas por cobrar han venido representando el 17% de las ventas totales del 2008 al 2011. En el año 2012 incrementaron al 19% que equivale a \$2.076.810 de dólares.

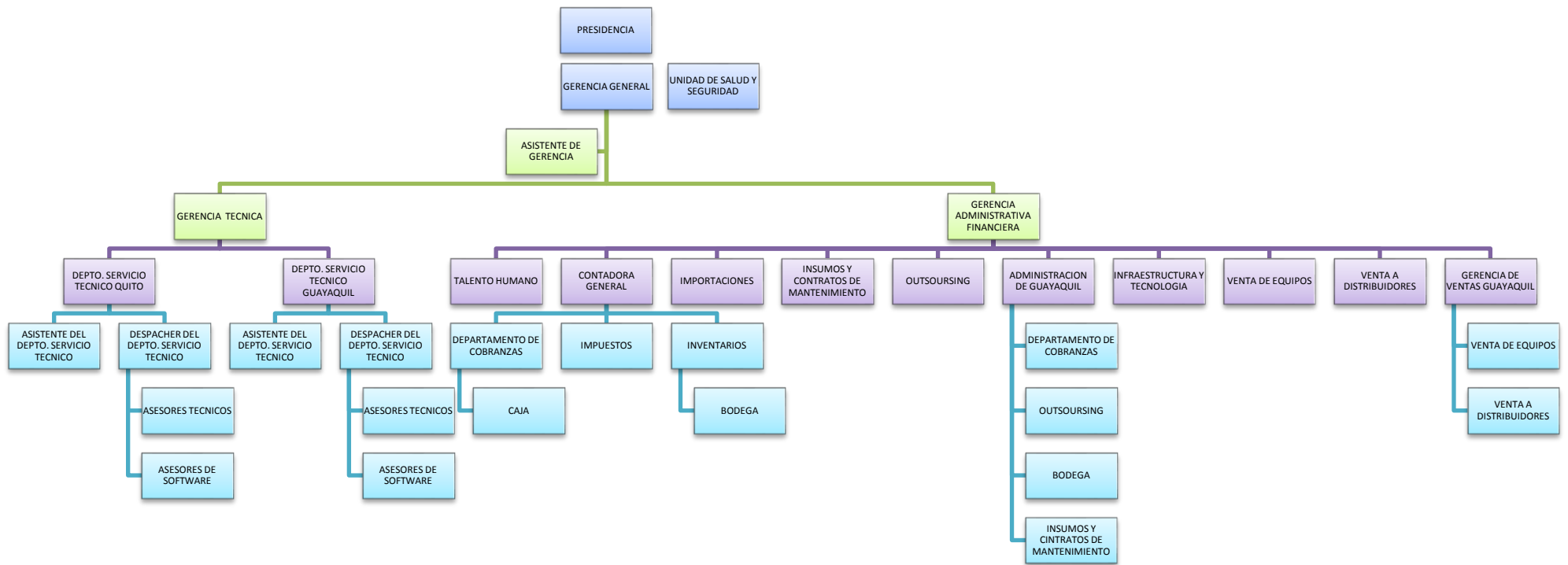
## **2.10. Estructura Organizacional**

La empresa cuenta básicamente con 3 departamentos: administrativo, ventas y técnico, tanto en la matriz Quito, como en la sucursal en la ciudad de Guayaquil.

La estructura organizacional tiene 3 niveles jerárquicos con la gerente general, los gerentes departamentales y el equipo operativo. No existen supervisores de áreas ni jerarquía dentro de los trabajadores operativos. Lo que ha ocasionado que los altos mandos estén saturados de trabajo con la toma de decisiones operativas.

La estructura organizacional en la actualidad. Cuenta con 51 personas:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DATAPRO S.A.



Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: Unidad De Salud Y Salud Ocupacional.

**Departamento técnico:**

El departamento técnico de la empresa Datapro S.A. cuenta con un equipo de trabajo de 16 personas, cuya función es proveer un mantenimiento correctivo y/o preventivo de los equipos que ofrece a sus clientes.

Los técnicos están altamente calificados por instituciones internacionales como es el caso de la “ATSP” que pueden avalar la capacidad de reparación de los equipos bajo cualquier condición; además de contar con certificaciones de otras marcas de la competencia por ejemplo de Lemarx, Kyocera, Xerox, Samsung entre otras, para así tener una visión global de las estructuras internas de los aparatos electrónicos, para brindar un trabajo garantizado a los clientes.

El nuevo mercado mundial y las nuevas tecnologías han hecho que la innovación sea un aliado de cualquier multinacional, es por esto que la marca Canon diseña nuevos modelos o mejora los anteriores, mediante lanzamientos o *showrooms* alrededor del mundo constantemente.

Por la razón anterior la gerencia ha puesto mayor esfuerzo en formar un grupo de trabajo técnico que esté acorde de las necesidades del mercado, es por esto que la mayoría de los técnicos de la empresa Datapro S.A. se encuentran bajo un calendario de capacitación anual con el afán tenerlos 100% capacitados.

Los cursos de capacitación se los dictan en Panamá y Estados Unidos en su mayoría, bajo la certificación de ATSP (association of technical service professionals) de la marca Canon, lo que asegura que los cursos tengan un aval internacional.

Cabe recalcar que el costo de las capacitaciones al ser internacionales corren a cargo de la empresa, así como también sus trámites. Si bien es una obligación del empleador dar capacitación a sus empleados, se debe tomar en consideración que este tipo de capacitaciones no están ligados a ningún tipo de contrato de permanencia en la empresa, lo que puede provocar que la empresa invierta en sus empleados para que no apliquen sus nuevos conocimientos en su beneficio, sino en el de otras empresas.

Otro punto a destacar es la falta de incentivos al momento de obtener una certificación, es decir, si un técnico tiene varias certificaciones esto no se lo considera como un motivo para seguir creciendo dentro de la empresa o para un incremento salarial, lo que ha llevado que los técnicos consideren “que no sirve de nada” tener más estudios o conocimientos ya que estos no son reconocidos en la empresa como deberían.

El área técnica de la sucursal en la ciudad de Guayaquil se maneja de igual manera.

**Departamento de ventas:**

El departamento de ventas está conformado aproximadamente por 15 personas, distribuidas entre vendedores de equipos, contratos de arrendamiento y consumibles que son los cartuchos, tóner y vendedoras de mostrador que son aquellas que pasan todo el día en la empresa.

La estructura del departamento de ventas no ha sido mayormente modificada desde el inicio de las actividades de la empresa, pues la línea de productos que se ofrece a los clientes no ha cambiado, y tampoco se ha expandido el negocio a nuevos mercados.

Al momento de contratar a los vendedores, lo que prima es la experiencia en ventas dentro del mercado tecnológico y también por la cartera de clientes que cada vendedor maneja, así lo afirma una de las fundadoras de la empresa Viviana Viteri.

Si bien esta estrategia dio resultados al principio, con el pasar del tiempo y al no existir un líder dentro del departamento de ventas, la cartera de los clientes no ha crecido e inclusive varios de los clientes anteriores se los ha perdido.

Las ventas, es el área de mayor importancia en cualquier empresa, ya que es la que genera los ingresos, lo que ha hecho que la gerencia diseñe

técnicas para retener al personal como una alta remuneración por medio de comisiones de acuerdo al monto de ventas mensuales que realizan.

El departamento de ventas en la ciudad de Guayaquil se maneja bajo el control del Gerente de Ventas de Guayaquil, quien es el encargado de cerrar negociaciones y buscar nuevos clientes grandes para la empresa.

Se debe recalcar que en la ciudad de Quito existía el cargo de Gerente Nacional de Ventas, pero al cerrarse este puesto, toda la responsabilidad paso a manos de la Gerente General.

### **Área administrativa contable**

El área administrativa-contable cuenta con 20 personas, incluido el departamento de cartera y cobranzas, impuestos y recursos humanos.

El área administrativa contable no ha cambiado desde el inicio de la empresa, pues se sigue haciendo las actividades de la misma manera, simplemente que al tener mayor volumen de trabajo se optó por contratar a más asistentes, sin delegar responsabilidades, simplemente para realizar el trabajo operativo de la empresa.

Esta área al no tener claro los objetivos y las metas de la organización a largo plazo, su trabajo radica en cumplir con las obligaciones y

problemas del día a día, no existe ningún tipo de planificación de hacia dónde quiere llegar y como lo va hacer, así como tampoco ninguna de sus unidades.

Cabe señalar que esta área al no ser reconocida como una unidad generadora de ingresos a diferencia del departamento de ventas o técnico, no se le da la atención necesaria ni la asignación de recursos, por lo que la capacitación es casi nula; lo que ha provocado la desmotivación del personal y el alto grado de rotación de asistentes del área.

Todo el proceso contable tanto de la matriz como de la sucursal se lo lleva a cabo en la ciudad de Quito, ya que al no tener un procedimiento establecido, es más fácil hacerlo todo en la ciudad de Quito y enviarlo a la sucursal en Guayaquil, de esta manera la contadora general tiene control sobre los gastos y contabilización de los mismos.

### **2.11. Competencia**

La empresa Datapro S.A por encontrarse dentro de un mercado tecnológico posee mucha competencia, entre los más importantes se destacan: Xerox.

Xerox al tener la misma calidad tecnológica, tanto en equipos como en insumos y al prestar los mismos servicios, es la competencia más directa,

pues en la mayoría de casos han participado en los mismos concursos para servir a la empresa pública y al sector privado.

En menor escala se tiene competencia con Ecuacopia, Intermaco, KM Solutions y Digitron quienes trabajan con diferentes marcas de periféricos como Konica Minolta, Rico, Kyocera donde el costo de los equipos como de los consumibles son menores, lo que ha llevado que tengan una ventaja competitiva muy fuerte sobre Datapro S.A.

El caso específico de la empresa Digitron Cia. Ltda. por trabajar con el sistema de tintas continuas reducen la venta de consumibles como de cartuchos y tóner.

Una de las debilidades de la empresa frente a su competencia es la falta de diversificación de los equipos, lo que ha provocado que los clientes busquen variedad de equipos y precios que se ajustan a las necesidades propias.

## CAPITULO III

### 3. ANALISIS AMBIENTAL

#### 3.1. Análisis PEST

Según MARTINEZ en su obra *La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implantación A Través Del Cuadro De Mando Integral*, (2012) afirma que el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar en su desarrollo futuro.



## 3.2. FÁCTOR POLÍTICO

### 3.2.1. Normativas tributarias:

Como es de conocimiento general las leyes tributarias afectan a todos los sujetos pasivos de un país, por este motivo las empresas deben tener especial consideración como estas se eliminan, modifican o se incorporan nuevas exigencias, entre los más importantes tenemos:

- **Impuesto a la salida de divisas (ISD):** es un tributo que se genera por la transferencia de divisas al exterior con o sin el uso del sistema financiero, el monto es del 5% del valor transferido. Este impuesto afecta de manera directa a las empresas importadoras y aquellas que requieren de insumos desde el exterior para la producción de bienes y servicios.

Es cierto que el fisco concede los valores retenidos del ISD como crédito tributario ante el impuesto a la renta. Sobre este tema se debe tener en consideración que únicamente lo es para casos puntuales, como materias primas destinadas a la fabricación de productos de la canasta básica y demás productos que deben constar en la lista del Comité de Política Tributaria. Para el resto de productos manufacturados este impuesto es un gasto deducible, lo que

afecta a rentabilidad de las empresas o en la variación de precios ante el consumidor.

- **Impuesto a las ganancias:** o impuesto a la renta se lo considera un impuesto directo ya que se grava a los ingresos, producto de actividades comerciales dentro de un periodo determinado.

La base imponible para el cálculo del impuesto a la renta según el artículo 16 de la ley de régimen tributario interno “... la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos”

El Código De La Producción mediante reforma en el año 2010, anunció que la tarifa del impuesto a la renta en el Ecuador se reducirá gradualmente:

### CUADRO 30

#### TARIFA DEL IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES

AÑO	TARIFA DEL IR
2010	25%
2011	24%
2012	23%
2013 en adelante	22%

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas SRI

Se debe tener en consideración que las empresas que reinvierten sus utilidades tienen el derecho de la reducción del 10% de la tarifa vigente, para lo cual deben realizar un aumento del capital hasta el 31 de diciembre del próximo año.

### **3.2.2. Normativas de importación:**

Las importaciones del Ecuador están regidas bajo la Ley Orgánica De Aduanas y el Código Orgánico de la Producción y Comercio, donde se señala que los aranceles o impuestos tienen varias modalidades, como el arancel fijo y los contingentes. En las importaciones se debe tener en consideración en que partidas arancelarias están los productos importados, para la aplicación del arancel correspondiente:

En el caso de Datapro, los aranceles que se aplican para sus productos son:

**CUADRO 31**  
**PORCENTAJES DE ARENCELES VS PRODUCTOS**

PRODUCTOS		Arancel sobre el valor FOB
tóner		0%
tintas	líquida	0%
	gráfica	15%
impresoras	únicas	0%
	multifunción	5%
	fotos	25%
cámaras fotográficas		25%
pedestales		30%
papel especial		15%
repuestos	motores	15%
	fuelle de poder	5%
	repuestos	0%

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Área de importación de la empresa Datapro

El porcentaje de los aranceles es de suma importancia dentro de una empresa comercial, pues de estos depende el costo y a la vez el precio de venta de los productos.

### 3.2.3. Normativas laborales

Los trabajadores al ser quienes dan su fuerza de trabajo para el bien de la organización, cuentan con el respaldo de leyes y reglamentos para su bienestar.

Muchos han sido los cambios ocurridos en este gobierno a favor de los trabajadores, lo que ha hecho que las empresas deban cumplir con todos y cada una de las obligaciones, lo que representa un gasto y una afectación a la utilidad; entre las más significativas está:

- **Aportación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** el empleador está en la obligación de registrar a sus trabajadores en la página web del IESS, desde el primer día de prestación dentro de los 15 días posteriores, caso contrario existen multas por incumplimiento a la ley.

El porcentaje de aportación general es del 21.5%, de todos los ingresos que percibe el trabajador como bonos, horas extras y suplementarias, comisiones, entre otras; de los cuales el 9.35% es aporte personal del trabajador, y el 12.15% corre por parte de empleador.

Desde el 1 de abril del año 2014 el aporte personal ascenderá al 9.45% como lo dispuso el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Diciembre del año 2013.

- **Salario básico unificado, salario digno:** Según el acuerdo ministerial N° 253 del 27 de diciembre del 2013, el nuevo salario básico unificado (SBU) será de \$340,00 dólares

americanos que entrará en vigencia desde el mes de enero del año 2014, representa la retribución económica mínima que debe recibir un trabajador. Ningún trabajador bajo ningún concepto, podrá recibir un salario menor al establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

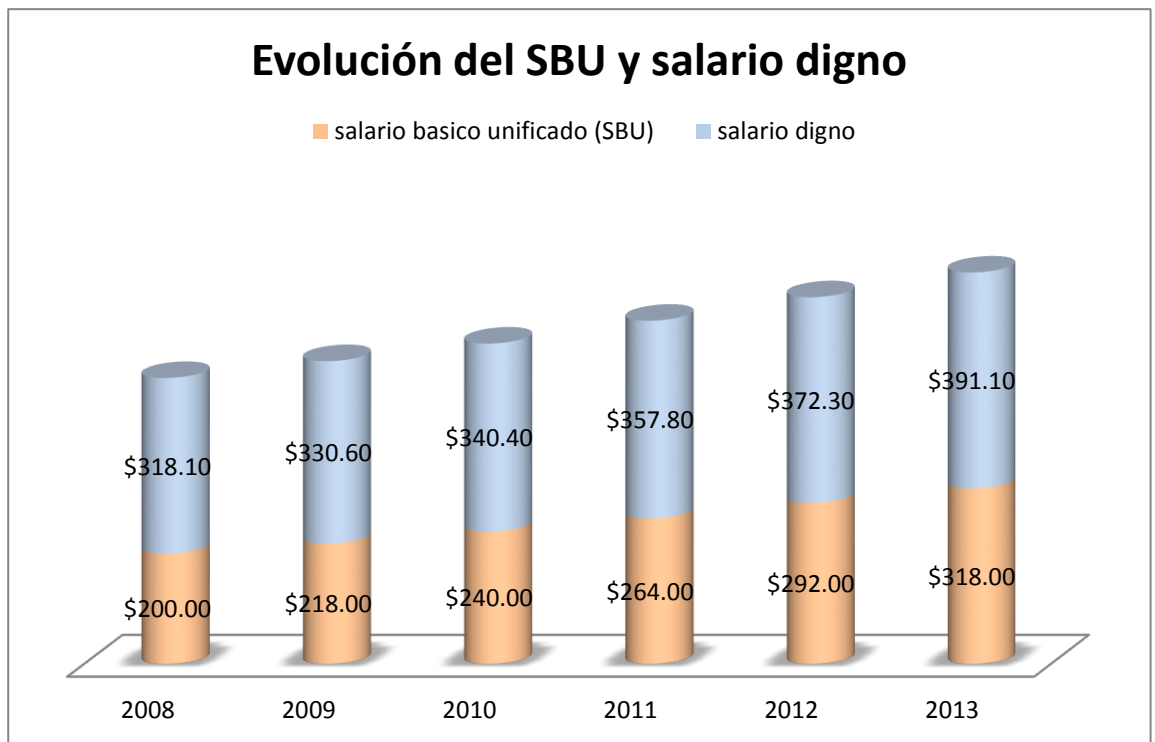
En el año 2011 el Código Orgánico de la Producción, creó el “salario digno”, que no es más que una compensación económica al salario que cubra las necesidades de la canasta básica.

Esta compensación deben pagarla los empleadores a los empleados, que dentro del año no hayan percibido un sueldo mayor al salario digno establecido por el ministerio de relaciones laborales.

Las sanciones por el no pago, será del 25% de las compensaciones no pagadas, sin perjuicio del correspondiente pago a los trabajadores a la cual está obligado.

Se debe tener en consideración que el aumento del salario básico unificado afecta a las pequeñas y medianas empresas, quienes al no disponer de los recursos necesarios para mantener al personal, deben prescindir se sus servicios.

GRÁFICO 3



**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Cámara de Comercio de Guayaquil

- Utilidades:** El Artículo 97 del Código del Trabajo, establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas anuales. Para la determinación de las utilidades se tomará en cuenta las declaraciones del pago del impuesto a la renta.

La fecha tope para pagar las utilidades es el 15 de abril de cada año.

- **Décimos tercero y cuarto sueldos:** Según el artículo 111 y 113 del Código de Trabajo, el pago del décimo tercer y cuarto sueldo es un derecho de todos los trabajadores y a la vez una obligación de los empleadores que deben cumplir.

**Decimotercera remuneración:** también se lo conoce como bono navideño y corresponde a una remuneración extra equivalente a la doceava parte de todas las remuneraciones percibidas durante el año (1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso), debe ser pagado hasta el 24 de diciembre.

**Decimocuarta remuneración:** se lo conoce también como bono escolar y corresponde a un salario básico unificado vigente a la fecha, que para el 2013 es de \$318,00 debe ser pagado de acuerdo al lugar de trabajo, así: en la sierra y oriente hasta el 15 de agosto (desde el 1 de agosto del año anterior hasta el 31 de julio del año en curso), para la costa y región insular, debe ser cancelado hasta el 15 de marzo (desde el 1 de marzo del año anterior hasta el 28-29 de febrero del año en curso).

- **Personal con discapacidad:** según el artículo 33 el Código De Trabajo, las empresas que tengan más de 25 trabajadores deben sumar a su nómina, por lo menos, una persona con discapacidad, es decir, el 4% del total de sus empleados.

Las empresas que no cumplan con esta disposición, estarán sancionados con una multa mensual de 10 salarios básicos unificados.

Al contratar personal con discapacidad, se obtiene el beneficio del gasto deducible por el sueldo percibido del 150%.

### **3.3. FÁCTOR ECONÓMICO**

#### **3.3.1. Inflación:**

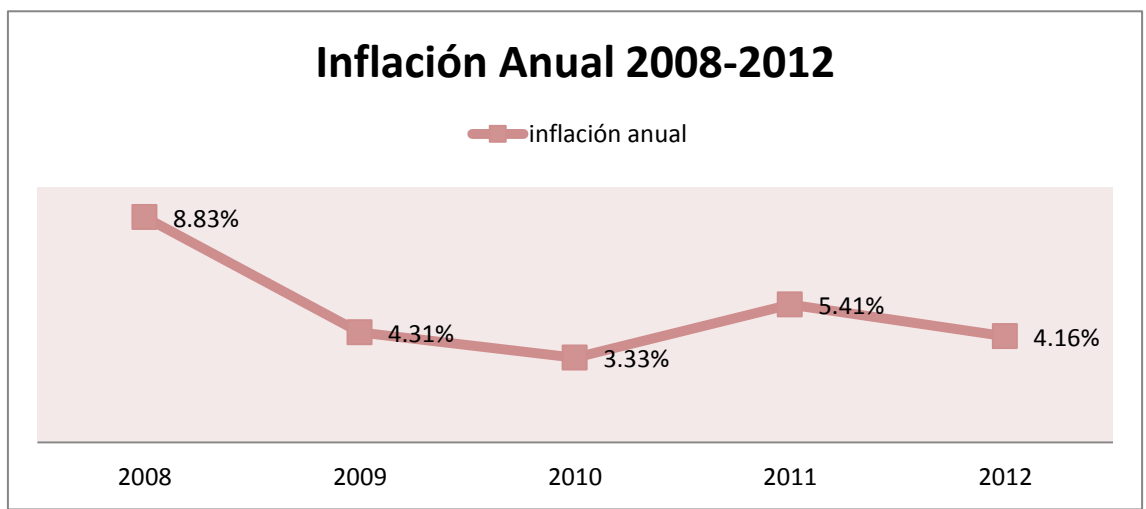
Inflación es el incremento general del nivel de precios o la pérdida de la capacidad adquisitiva del dinero.

Es un fenómeno económico que afecta a toda la sociedad y por ende al mercado, a los ofertantes y demandantes.

Si las empresas desean como política comercial mantener los precios en momentos de inflación, el margen de ganancia se reduciría, caso contrario el aumento de los costos se los trasladara al consumidor final.

La inflación presiona sobre mayor financiamiento, debido a que el costo de los productos aumenta, y a su vez el valor de los inventarios.

La inflación en los últimos 5 años ha variado en un promedio de 5,21%. Hasta Agosto 2013 según datos del Banco Central del Ecuador la inflación está en 2,27%.

**GRÁFICO 3**

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

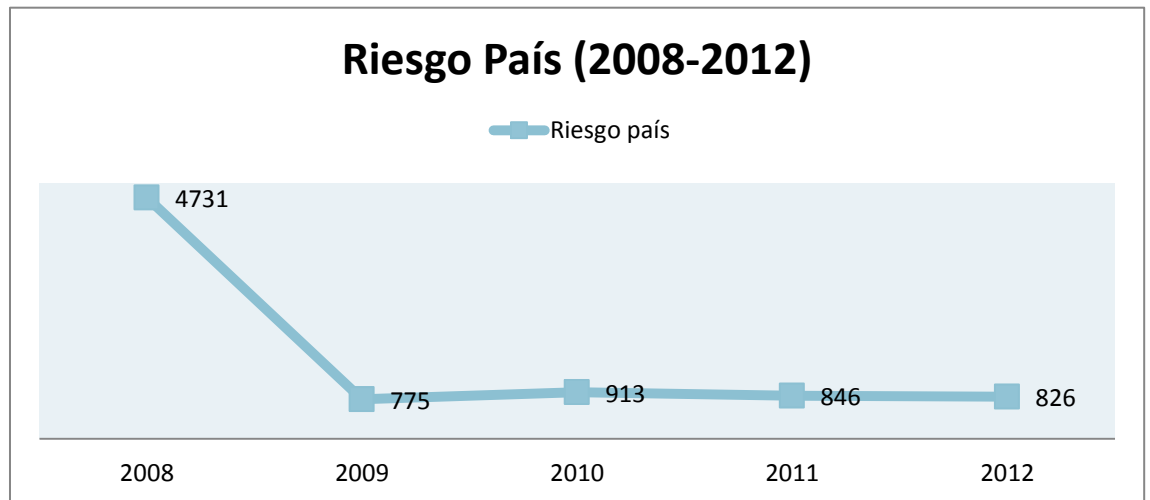
### 3.3.2. Riesgo país:

Mide el grado de riesgo que tiene un país para con los inversionistas. A Agosto del 2013 se encontraba en 649 puntos.

Este índice afecta a las empresas ya que no permite la inversión extranjera por temor al incumplimiento de obligaciones, lo que hace que suban los costos de endeudamiento y sea cada vez más difícil conseguir financiamiento, lo que ha provoca que incluso la inversión local sea menor.

En los últimos 5 años el riesgo país ha variado de la siguiente manera:

GRÁFICO 4



**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

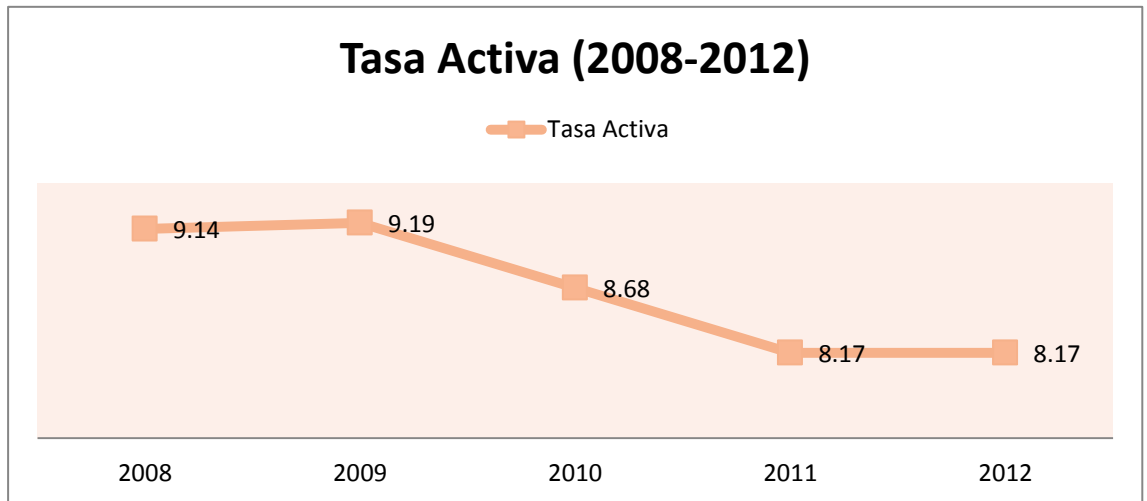
### 3.3.3. Tasa Activa:

Es aquella que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a personas naturales o empresas, es decir es el gasto financiero.

La tasa activa es de vital importancia dentro de una empresa, ya que al momento de necesitar financiamiento se debe tomar en consideración el costo financiero y como este puede afectar al cumplimiento de objetivos y metas.

En los últimos 5 años la tasa activa ha sido:

GRÁFICO 5



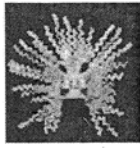
**Elaborado:** Sofia Verdezoto

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

El costo financiero de Datapro S.A al cierre del año 2012 fue del 2.25% según el registro de crédito externo del Banco Central Del Ecuador:

## GRÁFICO 6

## REGISTRO DE CREDITO EXTERNO EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR



**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**  
 Registro de Crédito Externo  
 (Sector Privado)

Oficina: QUITO  
 No.Secuencial: 20753

PRESTATARIO / DEUDOR:	DATAPRO S.A	RUC:
DIRECCIÓN:	GASPAR DE VILLARROEL E9-19 Y SHYRIS CIUDAD: QUITO	1791083210001
TELÉFONO:	2270171	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	

PRESTAMISTA / ACREEDOR:	UBS AG	PAÍS: SUIZA
DIRECCIÓN:	BAHNHOFPLATZ 10.8910 AFFOLTERN AM	TELÉFONO: 41442378928
		TIPO: INST.FIN. DEL EXTERIOR

RELACIÓN ENTRE DEUDOR Y ACREEDOR:	DESTINO DEL CRÉDITO:
NO EXISTE RELACION	RENOVACION

DESEMBOLSO: MONEDA Y MONTO	PLAZO EN DÍAS	TASA DE INTERÉS	BASE DE CÁLCULO
USD 500.000.00	360	FIJA 2.25000	AÑO 360 MES 30 Días

FORMA DE PAGO	CUOTA DE CAPITAL			CUOTA DE INTERÉS		
UN SOLO PAGO (AL VENCIMIENTO)	AÑO	MES	DIA	AÑO	MES	DIA
	2013	12	18	2013	12	18

FECHA DEL CONTRATO :	2012-12-18	RESERVADO PARA EL USO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
FECHA DEL DESEMBOLSO:	2012-12-18	
FECHA TOPE DE PAGO:	2013-12-13	
REPRESENTANTE LEGAL:	REGISTRO No. 130021	
NOMBRE :	PAULINA CHARPENTIER RICCI	FECHA: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR DEUDA Y CONVENIOS FIRMA AUTORIZADA
CI / PASAPORTE :	1706945381	
DIRECCIÓN:	GASPAR DE VILLARROEL E9-19 Y SHYRIS	
EMAIL:	pcharpentier@dataproec.com	
	 DATAPRO S.A. FIRMA	

- De conformidad con lo establecido en la letra b), artículo 2, Sección II (Créditos Externos), Título Segundo (Régimen de Capitales Extranjeros), Libro II (Política Cambiaria) de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, el deudor debe presentar la solicitud en el formulario establecido, dentro de los 45 días calendario contados a partir de la fecha de desembolso.
- Los deudores privados que hayan registrado sus obligaciones externas en el Banco Central del Ecuador, estarán obligados a registrar, en un plazo máximo de 45 días contados a partir de la fecha de pago, las cancelaciones anticipadas y los pagos efectuados a los acreedores externos, por la deuda contratada.
- Este Formulario será válido a partir de la fecha de recepción en el Banco Central del Ecuador.
- Declaro bajo las prevenciones de la ley que la información consignada en el presente formulario, es verdadera y los recursos del Crédito Externo provienen de actividades lícitas.

Elaborado: Banco Central del Ecuador (BCE)

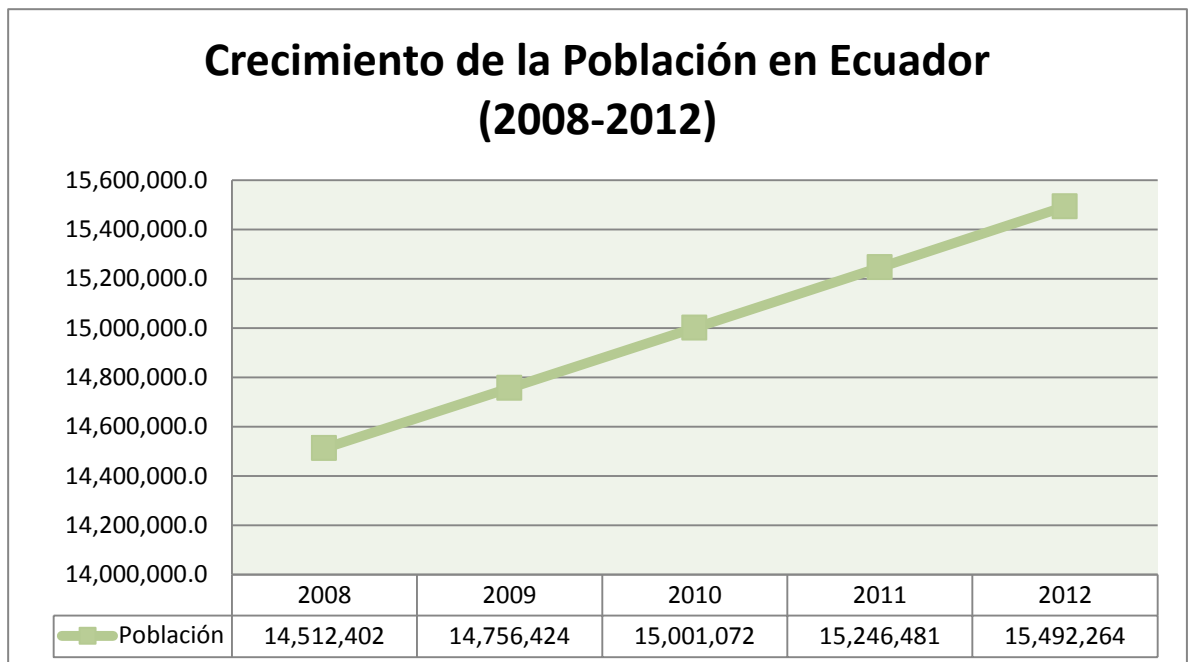
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

### 3.4. FÁCTOR SOCIAL

#### 3.4.1. Tasa demográfica, crecimiento poblacional:

Según datos del Banco Mundial a Julio del 2013, el Ecuador ha tenido un aumento poblacional en los últimos 5 años:

GRÁFICO 7



**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Banco Mundial

Con un incremento en la población del Ecuador, el mercado también lo hace, dejando potenciales consumidores y clientes. Es aquí justamente donde se debe reunir el esfuerzo de la empresa, para encontrar nuevos nichos de mercado, para abarcar mayor parte del mercado total.

### 3.5. FÁCTOR TECNOLÓGICO

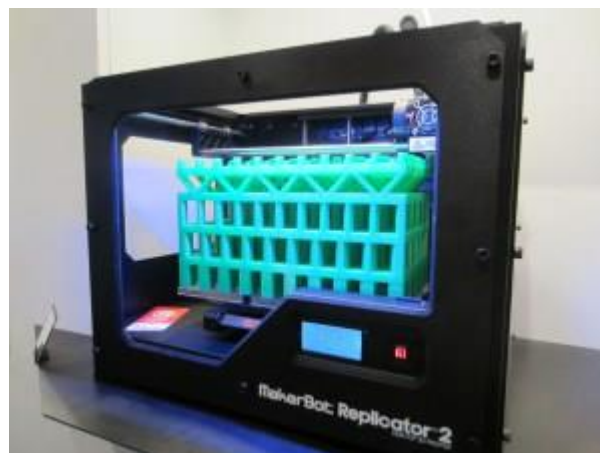
En la actualidad se ha desarrollado varios avances en el campo de la impresión, enfocándose específicamente a la funcionalidad, cuidado del medio ambiente y a la reducción de costos.

Entre las más importantes están:

#### 3.5.1. Impresoras 3D:

Este tipo de equipos son capaces de crear modelos en 3D, a partir de diseños computarizados. Estas impresoras trabajan con tinta, laser y con inyección de polímeros como resinas, todo depende de las características físicas que se desee obtener del modelo real.

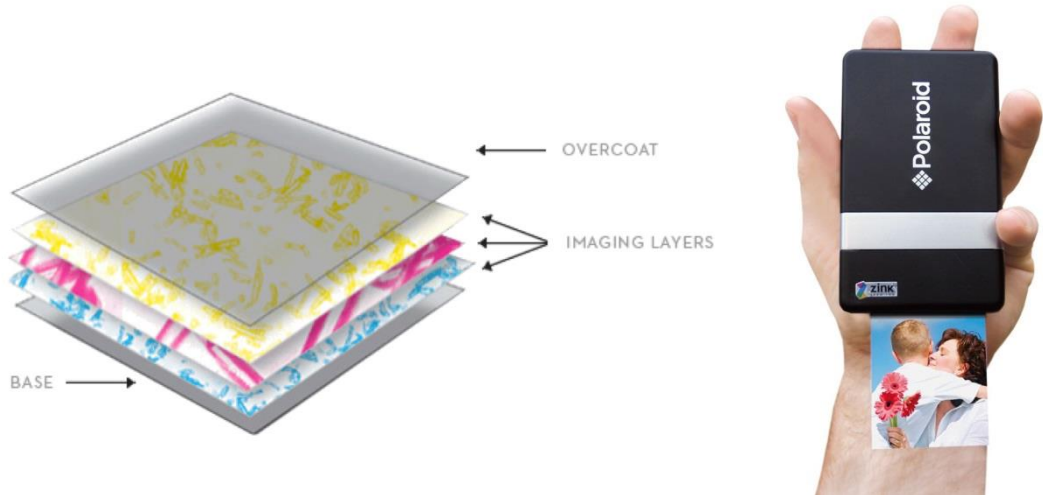
Inicialmente se diseñaron estos equipos con fines arquitectónicos, e industriales, pero actualmente se desarrollan modelos pequeños, para hogares.



**Fuente:** comprar impresora 3D ya

### 3.5.2. Impresoras ZINK (zero ink):

La tecnología Zink , permite imprimir imágenes sin el uso de tinta ni tóner, lo hace mediante el uso de un papel especial que contiene millones cristales en su interior, que al contacto con el calor, graba la imagen.



Fuente: [www.wizinga.com/](http://www.wizinga.com/)

### 3.5.3. Sistema de tintas continuas:

Es una adaptación que se le hace a una impresora, que permite suministrar tinta constantemente a los cartuchos, por medio de tanques y mangueras conectadas directamente al cartucho, haciendo que el consumo de los mismos se reduzca en un 90%.



Fuente: [//blog.compuclub.com.gt/](http://blog.compuclub.com.gt/)

### **3.6. Análisis FODA**

Según Zabala, (2005) en su libro “Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias” define al análisis FODA como un análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente a una organización, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que pueden favorecer y obstaculizar el cumplimiento de las metas.

Según las encuestas realizadas al personal de la empresa se pudo detectar la existencia de los siguientes aspectos:

#### **3.6.1. Fortalezas**

Peña Hernán (2007), son habilidades impulsoras o factores cualitativo y/o cuantitativos que permiten, internamente, a una organización, defender su posicionamiento dentro del mercado o crecer dentro del mismo en condiciones de competencia. (p.32)

- Existencia de personal antiguo, que conoce a la perfección el manejo de la empresa.
- Personal poli-funcional.
- Técnicos altamente capacitados.
- Alto poder de negociación con el sector público
- Cartera de clientes significativa.
- Vendedores exclusivos en la marca CANON.

- Gran posicionamiento en el mercado, manejo de la marca por más de 10 años.
- Implementación de reglamentos, códigos y manuales.
- Cumplimiento oportuno de todas las obligaciones, legales, laborales, tributarias a tiempo.
- Ubicación estratégica dentro de la ciudad de Quito.
- Reputación de la empresa.

### **3.6.2. Oportunidades**

Peña Hernán (2007) afirma, son tendencias o condiciones favorables que se derivan del entorno y podrían beneficiar al desarrollo futuro del negocio (p.30)

- Nuevos clientes interesados en la marca.
- Alianzas con otras empresas para abarcar mayor mercado.
- Atraer a más clientes por diferentes medios, publicidad.
- Ampliar el negocio a entrega directa al cliente.
- Inclusión de nuevas marcas al stock de productos.
- Ampliación de la línea de productos.
- Desarrollo para dar asistencia vía telefónica, a clientes de otras provincias.

### 3.6.3. Debilidades

Peña Hernán (2007) afirma, son carencias de factores cualitativos y/o cuantitativos internos que impiden a una organización defender su posicionamiento dentro del mercado o crecer dentro del mismo, en condiciones de competencia. (p.32)

- No existe un plan de capacitación para el personal administrativo ni de ventas.
- No están definidos los procesos, ni levantados los perfiles de los cargos laborales.
- El personal administrativo maneja también otras empresas del grupo.
- Alta rotación de personal operativo.
- Sistemas contables mayormente manuales, lo que provoca retraso en la administración, pago a proveedores, roles de pago.
- Estructura organizacional inadecuada.
- Comunicación laboral deficiente. Falta de comunicación interdepartamental.
- Costos por unidades elevados en relación a la competencia.
- Falta de publicidad y marketing
- Pérdida de información por falta de mantenimiento informático.
- Sistemas de control interno deficientes y poco confiables
- Subutilización del espacio físico.

- Falta de objetivos y metas a largo plazo.
- Toma de decisiones centralizada en la Gerencia General.
- Falta de líderes en cada área.

#### **3.6.4. Amenazas:**

Peña Hernán (2007) afirma, son tendencias o condiciones desfavorables que se derivan del entorno y podrían perjudicar el desarrollo futuro del negocio. (p.31)

- Competencia recluta a empleados, por mayores salarios
- Avances tecnológicos a bajo costo.
- Competencia con mayor diversidad de productos.
- Nuevos sistemas operativos, con mejores resultados.
- Competencia por parte de los empleados.
- Competencia a menor costo, y con mayor valor agregado.

### **3.7. PONDERACIÓN DEL ANÁLISIS AMBIENTAL**

Según el análisis ambiental de PEST y FODA, se establece las siguientes ponderaciones.

**3.7.1. Procesos:**

- No están definidos los procesos. **(10)**
  - En el departamento contable.
  - En el departamento de ventas.
  - En aspectos administrativos.
  
- No existen perfiles laborales. **(7)**
  - Administrativo – contable.
  - Técnico,
  - Ventas

**3.7.2. Talento humano:**

- No existe un plan de capacitación. **(8)**
  - Para el personal administrativo
  - Y de ventas
  
- El personal maneja también otras empresas del grupo. **(4)**
  - Administrativo
  - Contable.
  
- Alta rotación de personal **(7)**
  - Operativos del área contable,

- Falta de líderes en cada área **(9)**
  - Contabilidad
  - Ventas
  - Técnico
  
- Competencia por parte de los empleados **(6)**
  - Técnico
  - Ventas
  
- Situación laboral de cada empleado. **(7)**
  
- Salario Digno
  - El personal operativo recibe un salario básico unificado (SBU).

### **3.7.3. Estructura**

- Estructura organizacional inadecuada **(9)**
  - Todas las áreas de la empresa.

### **3.7.4. Sistemas:**

- Sistemas manuales **(7)**

- Contabilidad
- Recurso humano.
  
- Pérdida de información, **(8)**
  - Contabilidad

### **3.7.5. Comunicación laboral**

- Comunicación laboral deficiente. **(8)**
  - Todos los departamentos de la empresa.

### **3.7.6. Costos:**

- Costos por unidades elevados en relación a la competencia **(8)**
  - Ventas
  
- Impuesto a las ganancias. **(7)**
  - Afecta a la rentabilidad de la empresa.
  
- Las normativas de importación. **(9)**
  - Al costo de ventas

- El impuesto a la salida de divisas, ISD. **(7)**
  - Ventas.

### **3.7.7. Mercadeo, marketing, competencia:**

- Falta de publicidad y marketing. **(9)**
  - Ventas.
- Innovación tecnológica de productos **(8)**
  - Ventas.
- Innovación tecnológica de marcas **(8)**
  - Ventas

### **3.7.8. Control interno:**

- Sistemas de control interno deficientes y poco confiables **(10)**
  - Todos los departamentos de la empresa.

### **3.7.9. Infraestructura:**

- Subutilización del espacio físico. **(6)**

- Todos los departamentos de la empresa.

**3.7.10. Planeación estratégica:**

- Falta de objetivos y metas a mediano y largo plazo, (9)
  - Todos los departamentos de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **4. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

En base a los argumentos que se plantearon en el capítulo 3, a continuación la empresa Datapro S.A. se propone conseguir los siguientes objetivos y estrategias para el periodo 2013-2017, con el propósito de mejorar su eficiencia operativa y la consecución de sus resultados.

#### **4.1. OBJETIVOS**

##### **4.1.1. Mercadeo y Ventas**

- La empresa para los próximos años se propone incrementar las ventas en un 9.5% de promedio anual, esto es 3 puntos extras sobre el crecimiento porcentual promedio anual histórico.

**CUADRO 32**  
**COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS**  
**(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>GRUPOS</b>					
venta de equipos			4.727.070,00	5.642.065,00	4.588.086,00
venta de insumos			2.840.111,00	2.597.319,00	2.771.678,00
venta de accesorios y repuestos			169.905,00	179.294,00	221.666,00
servicios prestados			2.713.192,00	2.956.924,00	3.511.382,00
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>8.909.342,00</b>	<b>8.902.742,00</b>	<b>10.450.278,00</b>	<b>11.375.602,00</b>	<b>11.092.812,00</b>
<b>Aumento Porcentual de Ventas</b>		-0,07%	17,38%	8,85%	-2,49%
<b>Crecimiento Promedio anual</b>					5,92%

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

**Por familias de productos:**

- Las ventas de equipos esto es impresoras multifunción, escáneres, cámaras, impresoras fotográficas se proyecta crecer en 2% del promedio anual.

## CUADRO 33

## VENTA DE EQUIPOS

(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Venta de equipos</b>	S/D	S/D	4.727.070,00	5.642.065,00	4.588.086,00
<b>Aumento porcentual</b>				19,36%	-18,68%
<b>Crecimiento promedio anual</b>					<u>0,34%</u>

Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: Sistema Contable SIIGO

- las ventas de insumo, esto es tóneres y cartuchos, se proyecta crecer también en 2% de promedio anual.

## CUADRO 34

## VENTA DE INSUMOS

(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Venta de insumos</b>	S/D	S/D	2.840.111,00	2.597.319,00	2.771.678,00
<b>Aumento porcentual</b>				-8,55%	6,71%
<b>Crecimiento promedio anual</b>					<u>-0,92%</u>

Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: Sistema Contable SIIGO

- Las ventas de accesorios bandejas, pedestales y repuestos como cilindros se proyecta crecer al 18% del promedio anual.

**CUADRO 35**  
**VENTA DE ACCESORIOS Y REPUESTOS**  
**(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Venta de accesorios y repuestos</b>	S/D	S/D	169.905,00	179.294,00	221.666,00
<b>Aumento porcentual</b>				5,53%	23,63%
<b>Crecimiento promedio anual</b>					<u>14,58%</u>

**Elaborado:** Sofía Verdezoto  
**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

- La prestación de servicios de los contratos de mantenimiento y outsourcing se proyecta crecer en 16% del promedio anual.

**CUADRO 36**  
**SERVICIOS PRESTADOS**  
**(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Servicios prestados</b>	S/D	S/D	2.713.192,00	2.956.924,00	3.511.382,00
<b>Aumento porcentual</b>				8,98%	18,75%
<b>Crecimiento promedio anual</b>					<u>13,87%</u>

**Elaborado:** Sofía Verdezoto  
**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

#### 4.1.2. Productividad

- ROA (return on assets) o rendimiento sobre los activos.

Dado que los activos reflejan una ineficiencia en su manejo se propone, para el periodo 2013-2017 un rendimiento histórico del 3% de promedio anual.

#### CUADRO 37

#### COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL ROA (VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Utilidad Neta</b>	178.318,00	315.009,00	283.466,00	216.123,00	211.264,00	168.478,00
<b>Activos totales</b>	3.976.939,00	4.641.937,00	5.147.673,00	5.038.208,00	7.148.668,00	7.347.231,00
<b>ROA</b>	0,0448	0,0679	0,0551	0,0429	0,0296	0,0229
Promedio del ROA						<u>0,0439</u>

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Sistema Contable SIIGO

- ROE (Return on equity) o rendimiento sobre el patrimonio.

Por razones similares al ROA para el rendimiento sobre el patrimonio se plantea crecer al 15% para el periodo 2013-2017.

## CUADRO 38

## COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL ROE

(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Utilidad Neta</b>	178.318,00	315.009,00	283.466,00	216.123,00	211.264,00	168.478,00
<b>Patrimonio</b>	2.146.908,00	2.461.917,00	1.375.911,00	1.522.773,00	2.361.056,00	2.529.534,00
<b>ROE</b>	0,0831	0,1280	0,2060	0,1419	0,0895	0,0666
Promedio del ROE						<u>0,1192</u>

Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: Sistema Contable SIIGO

## 4.1.3. Rentabilidad sobre las ventas

- Por las mismas consideraciones hechas sobre el ROA y el ROE se propone que la rentabilidad sobre ventas permanezca en el 2% como promedio anual.

## CUADRO 39

## COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL ROE

(VALOR EN DOLARES AMERICANOS 2008 - 2012)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Utilidad Neta</b>	178.318,00	315.009,00	283.466,00	216.123,00	211.264,00	168.478,00
Ventas netas	7.227.399,00	8.909.342,00	8.902.742,00	10.450.278,00	11.375.602,00	11.092.812,00
<b>RENTABILIDAD</b>	0,0247	0,0354	0,0318	0,0207	0,0186	0,0152
Promedio del Rentabilidad						<u>0,0244</u>

Elaborado: Sofía Verdezoto

Fuente: Sistema Contable SIIGO

## 4.2. ESTRATEGIAS

### 4.2.1. MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

- Par empezar se plantea un cambio de la estructura organizacional actual por otra que le permita hacer frente a la competencia que existe en el mercado; que a su vez desconcentre las demasiadas atribuciones y responsabilidades que tiene el área administrativa-contable

La nueva estructura permitirá el desarrollo del recurso humano y el aumento de la eficiencia institucional.

Esta estructura deberá contener 6 mandos medios a saber:

- **Talento humano:** que a su vez debe subdividirse en:
  - Administración del personal.
  - Bienestar laboral.
  - Seguridad y salud ocupacional.
- **Contabilidad y finanzas**
  - Contabilidad
  - Impuestos
  - Tesorería (caja general).

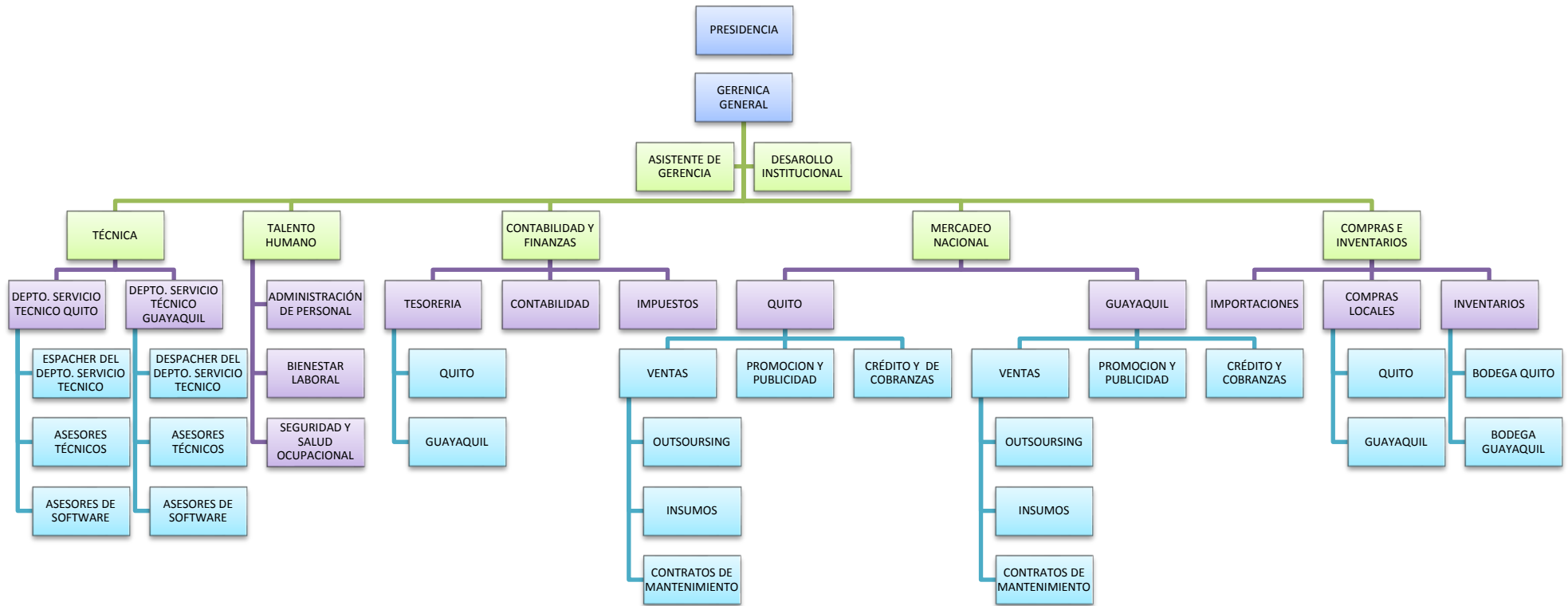
La estructura contable y financiera de la sucursal de la ciudad de Guayaquil tendrá una estructura similar a la de la matriz.

- **Mercadeo Nacional** que a su vez se subdivide en:
  - Ventas (outsourcing insumos, contratos de mantenimiento)
  - Promoción y publicidad
  - Crédito y cobranzas
  
- **Compras e inventarios**, que a la vez se subdivide en:
  - Importaciones
  - Compras locales
  - Inventarios
  
- El **área técnica** se mantiene tal como ahora está concebida.
  
- **Desarrollo institucional**
  - Planificación estratégica
  - Presupuestos
  - Mejoramiento de la eficiencia.

Con este nuevo tipo de estructura la toma de decisiones se ejecutarán dentro de sus respectivas unidades operativas, a fin de que estas no se encuentren centralizadas en la Gerencia General

# GRÁFICO 8

## PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado: Sofía Verdezoto

#### 4.2.2. APOYOS INSTITUCIONALES

- Se requiere la compra urgente de un nuevo software institucional, que cubra las necesidades de las áreas contables, talento humano, administrativo, mercadeo, cobranzas, atención al cliente, técnico, compras e inventarios, con el fin de facilitar la realización de los trabajos y mejorar la eficiencia de la empresa bajo un mismo esquema.
- Así mismo, se necesita estructurar una plataforma virtual denominada “intranet” para posibilitar la comunicación interna y evitar la circulación de circulares. De esta manera la socialización institucional será más eficiente.
- Bajo este nuevo orden el área de sistemas debe ser la encargada de garantizar la operación de los sistemas y la consecución de los respaldos de la información.
- Así mismo se deberá implementar la política del uso compartido del edificio con las empresas subsidiarias, con el fin de que los gastos de guardianía, servicios básicos, municipales, etc. sean compartidos por todas a base del uso proporcional del espacio físico, o en su defecto calcular el beneficio costo de usar el edificio como bodega.

- Se requiere urgentemente crear un manual orgánico funcional para que precise las funciones básicas que corresponden a cada una de las áreas que componen la empresa; de esta manera todas las unidades trabajarán para un objetivo en común y se podrá evitar conflictos entre departamentos.

#### **4.2.3. PLAN OPERATIVO ANUAL**

- Anualmente la institución para cumplir con los objetivos corporativos que propone este documento debe contar , por una parte, con planes anuales de trabajo departamentales y por otra, con presupuestos específicos de cada departamento o área que deberán ser desarrollados por el departamento de desarrollo institucional.

#### **4.2.4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS**

- Se debe desarrollar un estudio de mercado para determinar entre otros temas, si lo más conveniente para la empresa es añadir nuevas marcas o si únicamente se mantienen con la actual, CANON.
- Se debe participar o realizar ferias y exposiciones periódicas para exponer lo nuevo de la marca a nivel nacional.

- Se requiere incorporar al mercado al grupo familiar y estudiantil.
- Para abaratar costos unitarios, se requiere estudiar paso a paso el proceso los programas de compra y el proceso de costeo de las importaciones con el fin de utilizar al máximo el espacio físico del container que se trae.
- Se debe estructurar una oferta promocional por temporada de paquetes destinados a padres de familia y estudiantes, donde se introduzca insumos (tóner, cartuchos) para asegurar la venta de impresoras y copiadoras.
- Se necesita contar con un agente afianzado de aduanas propio, que realice todos los trámites necesarios para la desaduanización de la mercadería, a fin de tener una ventaja competitiva frente a los competidores, tanto en costo como en reducción de tiempo.
- Fuerzas de ventas: Se expandirá la fuerza de ventas dentro de la ciudad de Quito (norte y sur) con ayuda de la sectorización de los vendedores; además la empresa expandirá su segmento de mercado a no únicamente empresarial, sino familiar y estudiantil.

#### **4.2.5. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS**

- Se necesita con urgencia elaborar un manual de funciones del personal a fin de que cada funcionario sepa el ámbito de sus responsabilidades y la manera como coordinar con otras unidades, de esta manera se pretende ser más eficientes en cada una de las labores profesionales.
- Se requiere establecer una nueva política salarial del grupo, de tal manera que los funcionarios que realizan una misma labor sean reconocidos de forma similares; con esto el grupo evitará que haya competencia entre las empresas del grupo y por otra la salida del personal hacia la competencia por mejores ingresos.
- El nuevo departamento de talento humano deberá encargarse de definir las políticas de administración del personal de bienestar laboral y de seguridad y salud ocupacional.

#### **4.2.6. MEJORAMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

- Proveer productos de calidad confiables para los consumidores, buscar los productos más adecuados para el mercado ecuatoriano tanto en precio como en calidad.

- Ser pioneros en las importaciones de las nuevas líneas de productos que ofrece el proveedor, brindando innovación a todos los clientes.
- Servicio al cliente: se deberá instruir a todo el personal lo importante de brindar un buen servicio al cliente, así como también tratar de brindarle comodidad al momento de su compra por ejemplo transporte de puerta a puerta o servicio técnico 24 horas al día.

#### **4.2.7. MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD DEL ROE Y ROA**

##### **ROA:**

Para que los accionistas se sientan más aliviados con el desarrollo de la empresa se impone un mejoramiento total en el rendimiento de los activos y del patrimonio.

- Reutilización de activos; de esta manera se puede generar más ingresos con el arrendamiento de las máquinas en buen estado o armando nuevas a partir de piezas de máquinas antiguas, además permite un ahorro en gastos de arrendamiento de bodegas y guardianía.

- Estimación correcta de la vida útil de los activos, con el fin que su productividad en la empresa se vea reflejada dentro de los estados financieros por el tiempo correcto.
- Reducción del tamaño de los inventarios con la implementación de políticas tipo “justo a tiempo”.
- Reducir al máximo el tema de cuentas por cobrar.

**ROE:**

- Se requiere negociar con la casa matriz el crédito a proveedores para mejorar el manejo del capital de trabajo.

Se debe tener en consideración que la rentabilidad financiera del ROE debe ser superior a la tasa de inflación y al costo de oportunidad del dinero, de lo contrario se generan pérdidas del valor del dinero en el tiempo.

## **CAPITULO V**

### **5. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

#### **5.1. Presupuesto de Ventas**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DATAPRO S.A.</b>				
<b>2013</b>				
		<b>U</b>	<b>PVP</b>	<b>VENTAS NETAS</b>
<b>EQUIPOS</b>				<b>4,603,635.46</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010106 VENTAS EQ.DE SCANEO/MICROFILM	811	686.85	556,949.88
<b>CAMARAS</b>				
	40010107 VENTAS CAMARAS FOTOGRAFICAS	155	832.35	128,690.78
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010102 VENTAS COPIADORAS DIGITALES	254	1,435.46	364,310.03
	40010103 VENTAS DUPLICADORAS	4	818.70	3,249.83
	40010109 VENTAS CALCULADORAS	159	35.42	5,643.23
	40010110 VENTAS COMPUTADORES	3	597.19	1,916.96
	40010113 VENTAS PROYEC.MULTIMEDIA	7	1,038.09	6,877.95
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010104 VENTAS IMPRESORAS	594	492.17	292,329.51
	40010105 VENTAS FAXIMILES	38,781	83.64	3,243,667.30
				-
<b>INSUMOS</b>				<b>2,932,607.03</b>
<b>CAMARAS</b>				
	40010307 VENTAS INSUMOS CAM.FOTOGRAFICAS	7	66.87	476.41
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010301 VENTAS INSUMOS COPIADORAS ANALOGAS	490	57.94	28,407.20
	40010302 VENTAS INSUMOS COPIADORAS DIGITALES	5,416	94.90	513,970.43
	40010303 VENTAS INSUMOS DUPLICADORAS	183	117.75	21,586.03
	40010309 VENTAS INSUMOS CALCULADORAS	238	17.50	4,172.89
	40010310 VENTAS INSUMOS COMPUTADORES	4	0.80	3.33
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010304 VENTAS INSUMOS IMPRESORAS	66,150	33.95	2,245,785.61
	40010305 VENTAS INSUMOS FAXIMILES	851	138.90	118,205.14
				-
<b>REPUESTOS</b>				<b>119,935.23</b>
<b>ARMARIO</b>				
	40010402 VENTAS REPUESTOS ARMARIO	585	15.90	9,298.82
<b>ESTANTE</b>				
	40010401 VENTAS REPUESTOS ESTANTES	635	174.13	110,636.41
				-
<b>ACCESORIOS</b>				<b>135,497.12</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010206 VENTAS ACCES.EQ.DE SCANEO	140	230.67	32,320.35
<b>CAMARAS</b>				
	40010207 VENTAS ACCES.CAMARAS FOTOGRAFICAS	149	315.33	46,998.20
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010201 VENTAS ACCES.COPIADORAS ANALOGAS	3	177.08	465.29
	40010202 VENTAS ACCES.COPIADORAS DIGITALES	56	537.73	30,055.95
	40010203 VENTAS ACCES.DUPLICADORAS	1	11,724.86	16,625.88
	40010210 VENTAS ACCES.COMPUTADORAS	6	12.87	78.75
	40010211 VENTAS ACCESORIOS PROYECT.MULTIMEDIA	6	625.28	4,045.93
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010204 VENTAS ACCES.IMPRESORAS	24	203.70	4,906.76
				-
<b>SERVICIOS</b>				<b>4,045,930.21</b>
<b>CONTRATOS</b>				
	40010518 CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	238	1,066.86	254,064.20
<b>MANO DE OBRA</b>				
	40011006 MANO DE OBRA	1,150	140.18	161,166.70
<b>OUTSOURCING</b>				
	40011005 OUTSOURCING COPIAS	2,780	1,205.28	3,351,251.24
	40011007 ARRIENDOS	451	619.80	279,448.08
				-
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>11,837,605.06</b>

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DATAPRO S.A.</b>					
<b>2014</b>					
		<b>U</b>	<b>PVP</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	
<b>EQUIPOS</b>				<b>4,695,708.17</b>	
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>					
	40010106	VENTAS EQ.DE SCANEQ/MICROFILM	827	686.85	568,088.88
<b>CAMARAS</b>					
	40010107	VENTAS CAMARAS FOTOGRAFICAS	158	832.35	131,264.59
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>					
	40010102	VENTAS COPIADORAS DIGITALES	259	1,435.46	371,596.23
	40010103	VENTAS DUPLICADORAS	4	818.70	3,314.83
	40010109	VENTAS CALCULADORAS	163	35.42	5,756.10
	40010110	VENTAS COMPUTADORES	3	597.19	1,955.30
	40010113	VENTAS PROYEC.MULTIMEDIA	7	1,038.09	7,015.51
<b>MULTIFUNCION</b>					
	40010104	VENTAS IMPRESORAS	606	492.17	298,176.10
	40010105	VENTAS FAXIMILES	39,557	83.64	3,308,540.64
					-
<b>INSUMOS</b>				<b>2,991,259.17</b>	
<b>CAMARAS</b>					
	40010307	VENTAS INSUMOS CAM.FOTOGRAFICAS	7	66.87	485.94
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>					
	40010301	VENTAS INSUMOS COPIADORAS ANALOGAS	500	57.94	28,975.35
	40010302	VENTAS INSUMOS COPIADORAS DIGITALES	5,524	94.90	524,249.84
	40010303	VENTAS INSUMOS DUPLICADORAS	187	117.75	22,017.75
	40010309	VENTAS INSUMOS CALCULADORAS	243	17.50	4,256.34
	40010310	VENTAS INSUMOS COMPUTADORES	4	0.80	3.39
<b>MULTIFUNCION</b>					
	40010304	VENTAS INSUMOS IMPRESORAS	67,473	33.95	2,290,701.32
	40010305	VENTAS INSUMOS FAXIMILES	868	138.90	120,569.24
					-
<b>REPUESTOS</b>				<b>141,523.57</b>	
<b>ARMARIO</b>					
	40010402	VENTAS REPUESTOS ARMARIO	690	15.90	10,972.61
<b>ESTANTE</b>					
	40010401	VENTAS REPUESTOS ESTANTES	750	174.13	130,550.96
<b>ACCESORIOS</b>				<b>159,886.60</b>	
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>					
	40010206	VENTAS ACCES.EQ.DE SCANEQ	165	230.67	38,138.02
<b>CAMARAS</b>					
	40010207	VENTAS ACCES.CAMARAS FOTOGRAFICAS	176	315.33	55,457.88
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>					
	40010201	VENTAS ACCES.COPIADORAS ANALOGAS	3	177.08	549.04
	40010202	VENTAS ACCES.COPIADORAS DIGITALES	66	537.73	35,466.02
	40010203	VENTAS ACCES.DUPLICADORAS	2	11,724.86	19,618.54
	40010210	VENTAS ACCES.COMPUTADORAS	7	12.87	92.93
	40010211	VENTAS ACCESORIOS PROYEC.MULTIMEDIA	8	625.28	4,774.20
<b>MULTIFUNCION</b>					
	40010204	VENTAS ACCES.IMPRESORAS	28	203.70	5,789.98
<b>SERVICIOS</b>				<b>4,693,279.05</b>	
<b>CONTRATOS</b>					
	40010518	CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	276	1,066.86	294,714.47
<b>MANO DE OBRA</b>					
	40011006	MANO DE OBRA	1,334	140.18	186,953.37
<b>OUTSOURCING</b>					
	40011005	OUTSOURCING COPIAS	3,225	1,205.28	3,887,451.44
	40011007	ARRIENDOS	523	619.80	324,159.77
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>12,681,656.56</b>	

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DATAPRO S.A.</b>				
<b>2015</b>				
		<b>U</b>	<b>PVP</b>	<b>VENTAS NETAS</b>
<b>EQUIPOS</b>				<b>4,789,622.34</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010106 VENTAS EQ.DE SCANEQ/MICROFILM	844	686.85	579,450.65
<b>CAMARAS</b>				
	40010107 VENTAS CAMARAS FOTOGRAFICAS	161	832.35	133,889.89
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010102 VENTAS COPIADORAS DIGITALES	264	1,435.46	379,028.15
	40010103 VENTAS DUPLICADORAS	4	818.70	3,381.12
	40010109 VENTAS CALCULADORAS	166	35.42	5,871.22
	40010110 VENTAS COMPUTADORES	3	597.19	1,994.40
	40010113 VENTAS PROYEC.MULTIMEDIA	7	1,038.09	7,155.82
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010104 VENTAS IMPRESORAS	618	492.17	304,139.62
	40010105 VENTAS FAXIMILES	40,348	83.64	3,374,711.46
				-
<b>INSUMOS</b>				<b>3,051,084.36</b>
<b>CAMARAS</b>				
	40010307 VENTAS INSUMOS CAM.FOTOGRAFICAS	7	66.87	495.66
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010301 VENTAS INSUMOS COPIADORAS ANALOGAS	510	57.94	29,554.85
	40010302 VENTAS INSUMOS COPIADORAS DIGITALES	5,635	94.90	534,734.84
	40010303 VENTAS INSUMOS DUPLICADORAS	191	117.75	22,458.11
	40010309 VENTAS INSUMOS CALCULADORAS	248	17.50	4,341.47
	40010310 VENTAS INSUMOS COMPUTADORES	4	0.80	3.46
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010304 VENTAS INSUMOS IMPRESORAS	68,822	33.95	2,336,515.34
	40010305 VENTAS INSUMOS FAXIMILES	885	138.90	122,980.63
				-
<b>REPUESTOS</b>				<b>166,997.81</b>
<b>ARMARIO</b>				
	40010402 VENTAS REPUESTOS ARMARIO	814	15.90	12,947.68
<b>ESTANTE</b>				
	40010401 VENTAS REPUESTOS ESTANTES	885	174.13	154,050.13
				-
<b>ACCESORIOS</b>				<b>188,666.19</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010206 VENTAS ACCES.EQ.DE SCANEQ	195	230.67	45,002.86
<b>CAMARAS</b>				
	40010207 VENTAS ACCES.CAMARAS FOTOGRAFICAS	208	315.33	65,440.30
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010201 VENTAS ACCES.COPIADORAS ANALOGAS	4	177.08	647.87
	40010202 VENTAS ACCES.COPIADORAS DIGITALES	78	537.73	41,849.91
	40010203 VENTAS ACCES.DUPLICADORAS	2	11,724.86	23,149.88
	40010210 VENTAS ACCES.COMPUTADORAS	9	12.87	109.66
	40010211 VENTAS ACCESORIOS PROYECT.MULTIMEDIA	9	625.28	5,633.55
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010204 VENTAS ACCES.IMPRESORAS	34	203.70	6,832.17
				-
<b>SERVICIOS</b>				<b>5,444,203.69</b>
<b>CONTRATOS</b>				
	40010518 CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	320	1,066.86	341,868.78
<b>MANO DE OBRA</b>				
	40011006 MANO DE OBRA	1,547	140.18	216,865.91
<b>OUTSOURCING</b>				
	40011005 OUTSOURCING COPIAS	3,741	1,205.28	4,509,443.67
	40011007 ARRIENDOS	607	619.80	376,025.33
				-
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>13,640,574.39</b>

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DATAPRO S.A.</b>				
<b>2016</b>				
		<b>U</b>	<b>PVP</b>	<b>VENTAS NETAS</b>
<b>EQUIPOS</b>				<b>5,080,831.37</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010106 VENTAS EQ.DE SCANEO/MICROFILM	861	714.32	614,681.25
<b>CAMARAS</b>				
	40010107 VENTAS CAMARAS FOTOGRAFICAS	164	865.64	142,030.39
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010102 VENTAS COPIADORAS DIGITALES	269	1,492.88	402,073.07
	40010103 VENTAS DUPLICADORAS	4	851.45	3,586.70
	40010109 VENTAS CALCULADORAS	169	36.84	6,228.19
	40010110 VENTAS COMPUTADORES	3	621.08	2,115.66
	40010113 VENTAS PROYEC.MULTIMEDIA	7	1,079.61	7,590.89
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010104 VENTAS IMPRESORAS	630	511.86	322,631.31
	40010105 VENTAS FAXIMILES	41,155	86.99	3,579,893.91
				-
<b>INSUMOS</b>				<b>3,236,590.28</b>
<b>CAMARAS</b>				
	40010307 VENTAS INSUMOS CAM.FOTOGRAFICAS	8	69.54	525.79
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010301 VENTAS INSUMOS COPIADORAS ANALOGAS	520	60.26	31,351.79
	40010302 VENTAS INSUMOS COPIADORAS DIGITALES	5,747	98.70	567,246.71
	40010303 VENTAS INSUMOS DUPLICADORAS	195	122.46	23,823.56
	40010309 VENTAS INSUMOS CALCULADORAS	253	18.20	4,605.43
	40010310 VENTAS INSUMOS COMPUTADORES	4	0.83	3.67
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010304 VENTAS INSUMOS IMPRESORAS	70,199	35.31	2,478,575.48
	40010305 VENTAS INSUMOS FAXIMILES	903	144.46	130,457.85
				-
<b>REPUESTOS</b>				<b>204,939.71</b>
<b>ARMARIO</b>				
	40010402 VENTAS REPUESTOS ARMARIO	961	16.54	15,889.39
<b>ESTANTE</b>				
	40010401 VENTAS REPUESTOS ESTANTES	1,044	181.10	189,050.33
<b>ACCESORIOS</b>				<b>231,531.15</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010206 VENTAS ACCES.EQ.DE SCANEO	230	239.90	55,227.51
<b>CAMARAS</b>				
	40010207 VENTAS ACCES.CAMARAS FOTOGRAFICAS	245	327.94	80,308.33
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010201 VENTAS ACCES.COPIADORAS ANALOGAS	4	184.16	795.07
	40010202 VENTAS ACCES.COPIADORAS DIGITALES	92	559.24	51,358.20
	40010203 VENTAS ACCES.DUPLICADORAS	2	12,193.85	28,409.53
	40010210 VENTAS ACCES.COMPUTADORAS	10	13.38	134.57
	40010211 VENTAS ACCESORIOS PROYECT.MULTIMEDIA	11	650.29	6,913.50
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010204 VENTAS ACCES.IMPRESORAS	40	211.85	8,384.44
<b>SERVICIOS</b>				<b>6,567,887.34</b>
<b>CONTRATOS</b>				
	40010518 CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	372	1,109.53	412,430.50
<b>MANO DE OBRA</b>				
	40011006 MANO DE OBRA	1,795	145.79	261,627.04
<b>OUTSOURCING</b>				
	40011005 OUTSOURCING COPIAS	4,340	1,253.49	5,440,192.84
	40011007 ARRIENDOS	704	644.59	453,636.96
				-
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>15,321,779.86</b>

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DATAPRO S.A.</b>				
<b>2017</b>				
		<b>U</b>	<b>PVP</b>	<b>VENTAS NETAS</b>
<b>EQUIPOS</b>				<b>5,389,745.92</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010106 VENTAS EQ.DE SCANEO/MICROFILM	878	742.90	652,053.87
<b>CAMARAS</b>				
	40010107 VENTAS CAMARAS FOTOGRAFICAS	167	900.27	150,665.84
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010102 VENTAS COPIADORAS DIGITALES	275	1,552.59	426,519.11
	40010103 VENTAS DUPLICADORAS	4	885.51	3,804.77
	40010109 VENTAS CALCULADORAS	172	38.31	6,606.86
	40010110 VENTAS COMPUTADORES	3	645.92	2,244.30
	40010113 VENTAS PROYEC.MULTIMEDIA	7	1,122.80	8,052.42
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010104 VENTAS IMPRESORAS	643	532.33	342,247.30
	40010105 VENTAS FAXIMILES	41,978	90.47	3,797,551.46
<b>INSUMOS</b>				<b>3,433,374.97</b>
<b>CAMARAS</b>				
	40010307 VENTAS INSUMOS CAM.FOTOGRAFICAS	8	72.33	557.76
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010301 VENTAS INSUMOS COPIADORAS ANALOGAS	531	62.67	33,257.98
	40010302 VENTAS INSUMOS COPIADORAS DIGITALES	5,862	102.64	601,735.31
	40010303 VENTAS INSUMOS DUPLICADORAS	198	127.36	25,272.03
	40010309 VENTAS INSUMOS CALCULADORAS	258	18.93	4,885.44
	40010310 VENTAS INSUMOS COMPUTADORES	5	0.87	3.90
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010304 VENTAS INSUMOS IMPRESORAS	71,603	36.72	2,629,272.87
	40010305 VENTAS INSUMOS FAXIMILES	921	150.23	138,389.69
<b>REPUESTOS</b>				<b>251,502.02</b>
<b>ARMARIO</b>				
	40010402 VENTAS REPUESTOS ARMARIO	1,134	17.20	19,499.46
<b>ESTANTE</b>				
	40010401 VENTAS REPUESTOS ESTANTES	1,232	188.34	232,002.56
<b>ACCESORIOS</b>				<b>284,135.03</b>
<b>ARCHIVO DIGITAL</b>				
	40010206 VENTAS ACCES.EQ.DE SCANEO	272	249.49	67,775.20
<b>CAMARAS</b>				
	40010207 VENTAS ACCES.CAMARAS FOTOGRAFICAS	289	341.06	98,554.39
<b>COPIADORAS DIGITALES</b>				
	40010201 VENTAS ACCES.COPIADORAS ANALOGAS	5	191.53	975.71
	40010202 VENTAS ACCES.COPIADORAS DIGITALES	108	581.61	63,026.79
	40010203 VENTAS ACCES.DUPLICADORAS	3	12,681.61	34,864.18
	40010210 VENTAS ACCES.COMPUTADORAS	12	13.92	165.15
	40010211 VENTAS ACCESORIOS PROYECT.MULTIMEDIA	13	676.30	8,484.24
<b>MULTIFUNCION</b>				
	40010204 VENTAS ACCES.IMPRESORAS	47	220.32	10,289.38
<b>SERVICIOS</b>				<b>7,923,499.28</b>
<b>CONTRATOS</b>				
	40010518 CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	431	1,153.92	497,556.15
<b>MANO DE OBRA</b>				
	40011006 MANO DE OBRA	2,082	151.62	315,626.86
<b>OUTSOURCING</b>				
	40011005 OUTSOURCING COPIAS	5,034	1,303.63	6,563,048.64
	40011007 ARRIENDOS	816	670.38	547,267.63
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>17,282,257.22</b>

## 5.2. Presupuesto de cobranzas

PRESUPUESTO DE COBRANZAS							
DATAPRO S.A.							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
saldo inicial		1,782,432.00	2,076,811.00	2,244,432.21	2,407,617.70	2,588,615.94	2,888,994.34
ventas		11,092,812.00	11,837,605.06	12,681,656.56	13,640,574.39	15,321,779.86	17,282,257.22
valor a cobrar		12,875,244.00	13,914,416.06	14,926,088.77	16,048,192.09	17,910,395.80	20,171,251.56
cobranzas	84%	10,798,433.00	11,669,983.85	12,518,471.07	13,459,576.15	15,021,401.46	16,917,575.19
saldo final		2,076,811.00	2,244,432.21	2,407,617.70	2,588,615.94	2,888,994.34	3,253,676.37
provision		<b>20,768.11</b>	<b>22,444.32</b>	<b>24,076.18</b>	<b>25,886.16</b>	<b>28,889.94</b>	<b>32,536.76</b>

## 5.3. Presupuesto de inventarios, compras y costos

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, COMPRAS Y COSTOS						
2013						
EQUIPOS						
	ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
				IMPRESORAS	FAXIMILES	
INVENTARIO INICIAL	89	53	141	246	2194	
(+) COMPRAS	1112	134	312	829	37400	
(=) MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	1201	187	452	1075	39593	
(-) VENTAS	811	155	427	594	38781	
(=) INVENTARIO FINAL	390	32	25	481	812	
ROTACION	3.4	3.6	5.1	1.6	25.8	
(+) COMPRAS	514,015.46	74,625.88	148,241.55	323,558.79	2,790,202.74	3,850,644.41
(=) INVENTARIO FINAL	180,218.49	18,040.04	12,024.67	187,780.97	60,576.65	458,640.82
ACCESORIOS						
	ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
				IMPRESORAS	FAXIMILES	
INVENTARIO INICIAL	60	91	55	7		
(+) COMPRAS	189	99	112	35		
(=) MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	249	190	167	41		
(-) VENTAS	140	149	73	24		
(=) INVENTARIO FINAL	109	41	95	17.12228		
ROTACION	1.7	2.3	1.0	2.0		
(+) COMPRAS	35,533.79	25,097.31	277,486.03	11,019.46		349,136.60
(=) INVENTARIO FINAL	20,504.26	10,351.74	234,921.63	5,467.11		271,244.74
INSUMOS						
	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION			
			IMPRESORAS	FAXIMILES		
INVENTARIO INICIAL	2	2127	5589			
(+) COMPRAS	6	8044	82294			
(=) MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	8	10170	87883			
(-) VENTAS	7	6332	67001			
(=) INVENTARIO FINAL	1	3838	20882			
ROTACION	4.3	2.1	5.1			
(+) COMPRAS	232.88	916,634.19	1,097,354.13			2,014,221.20
(=) INVENTARIO FINAL	42.15	437,396.12	278,449.69			715,887.97
REPUESTOS						
	ARMARIO	ESTANTE				
		IMPRESORAS	FAXIMILES			
INVENTARIO INICIAL	19696	951				
(+) COMPRAS	1141	831				
(=) MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	20836	1782				
(-) VENTAS	585	635				
(=) INVENTARIO FINAL	20251	1147				
ROTACION	0.03	0.6				
(+) COMPRAS	18,419.50	232,575.75			250,995.25	
(=) INVENTARIO FINAL	327,061.74	320,983.68			648,045.42	
<b>TOTAL COMPRAS</b>						<b>6,464,997.46</b>
<b>INVENTARIO FINAL</b>						<b>2,059,920.91</b>

## PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, COMPRAS Y COSTOS

2014

		EQUIPOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
					IMPRESORAS	FAXIMILES	
	INVENTARIO INICIAL	390	32	25	481	812	
(+)	COMPRAS	536	180	554	385	40999	
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	926	212	579	866	41811	
(-)	VENTAS	827	158	435	606	39557	
(=)	INVENTARIO FINAL	98	54	144	261	2254	
	ROTACION	3.4	3.6	5.1	1.6	25.8	
(+)	COMPRAS	258,060.60	103,909.61	274,781.30	156,697.19	3,186,945.37	3,980,394.07
(=)	INVENTARIO FINAL	47,421.80	31,472.34	71,397.41	105,982.02	175,193.57	431,467.14
		ACCESORIOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
	INVENTARIO INICIAL	109	41	95	17		
(+)	COMPRAS	147	250	73	22		
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	256	291	168	39		
(-)	VENTAS	165	176	86	28		
(=)	INVENTARIO FINAL	91	115	82	11		
	ROTACION	1.7	2.3	1.0	2.0		
(+)	COMPRAS	28,872.86	66,299.21	227,740.03	7,415.03		330,327.13
(=)	INVENTARIO FINAL	17,801.92	30,448.57	255,942.90	3,655.12		307,848.51
		INSUMOS					
		CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION			
	INVENTARIO INICIAL	1	3838	20882			
(+)	COMPRAS	8	4866	53577			
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	10	8705	74459			
(-)	VENTAS	7	6459	68341			
(=)	INVENTARIO FINAL	2	2246	6118			
	ROTACION	4.3	2.1	5.1			
(+)	COMPRAS	344.73	1,045,235.66	879,140.00			1,924,720.39
(=)	INVENTARIO FINAL	93.41	482,398.02	100,391.28			582,882.71
		REPUESTOS					
		ARMARIO	ESTANTE				
	INVENTARIO INICIAL	20251	1147				
(+)	COMPRAS	940	932				
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	21191	2079				
(-)	VENTAS	690	750				
(=)	INVENTARIO FINAL	20501	1329				
	ROTACION	0.0	0.6				
(+)	COMPRAS	17,767.15	271,710.23				289,477.38
(=)	INVENTARIO FINAL	387,690.22	387,521.87				775,212.08
<b>TOTAL COMPRAS</b>							<b>6,524,918.97</b>
<b>INVENTARIO FINAL</b>							<b>2,203,874.03</b>

## PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, COMPRAS Y COSTOS

2015

		EQUIPOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
					IMPRESORAS	FAXIMILES	
	INVENTARIO INICIAL	98	54	144	261	2254	
(+)	COMPRAS	1099	133	313	785	38683	
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	1198	187	457	1045	40937	
(-)	VENTAS	844	161	444	618	40348	
(=)	INVENTARIO FINAL	354	26	13	427	589	
	ROTACION	3.7	4.0	5.7	1.8	28.4	
(+)	COMPRAS	553,744.20	80,220.10	162,328.38	484,537.42	3,143,880.82	4,424,710.91
(=)	INVENTARIO FINAL	178,439.92	15,829.83	6,717.61	263,837.30	47,869.33	512,693.99
		ACCESORIOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
	INVENTARIO INICIAL	91	115	82	11		
(+)	COMPRAS	228	145	126	42		
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	319	260	209	53		
(-)	VENTAS	195	208	101	34		
(=)	INVENTARIO FINAL	123	52	108	19		
	ROTACION	1.8	2.5	1.1	2.2		
(+)	COMPRAS	46,718.03	40,113.94	346,659.19	14,511.64		448,002.79
(=)	INVENTARIO FINAL	25,314.77	14,412.25	295,530.99	6,666.76		341,924.77
		INSUMOS					
		CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION			
	INVENTARIO INICIAL	2	2246	6118			
(+)	COMPRAS	6	7738	82508			
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	8	9984	88626			
(-)	VENTAS	7	6588	69708			
(=)	INVENTARIO FINAL	1	3396	18918			
	ROTACION	4.7	2.3	5.6			
(+)	COMPRAS	252.66	939,165.31	1,640,929.83		2,580,347.80	
(=)	INVENTARIO FINAL	35.48	412,161.23	376,248.10		788,444.81	
		REPUESTOS					
		ARMARIO	ESTANTE				
	INVENTARIO INICIAL	20501	1329				
(+)	COMPRAS	3529	883				
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	24030	2212				
(-)	VENTAS	814	885				
(=)	INVENTARIO FINAL	23215	1327				
	ROTACION	0.0	0.7				
(+)	COMPRAS	62,712.28	269,126.49				331,838.78
(=)	INVENTARIO FINAL	412,582.45	404,565.98				817,148.44
		<b>TOTAL COMPRAS</b>					<b>7,784,900.28</b>
		<b>INVENTARIO FINAL</b>					<b>2,406,555.72</b>

## PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, COMPRAS Y COSTOS

2016

		EQUIPOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
					IMPRESORAS	FAXIMILES	
	INVENTARIO INICIAL	354	26	13	427	589	
(+)	COMPRAS	614	194	587	478	42877	
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	968	220	600	905	43466	
(-)	VENTAS	861	164	453	630	41155	
(=)	INVENTARIO FINAL	108	56	147	274	2311	
	ROTACION	3.7	4.0	5.7	1.8	28.4	
(+)	COMPRAS	337,047.77	127,903.39	331,963.91	221,391.30	3,799,948.67	4,818,255.05
(=)	INVENTARIO FINAL	59,039.81	36,945.31	83,176.56	127,210.63	204,781.52	511,153.82
		ACCESORIOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
	INVENTARIO INICIAL	123	52	108	19		
(+)	COMPRAS	236	338	128	37		
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	360	390	236	56		
(-)	VENTAS	230	245	119	40		
(=)	INVENTARIO FINAL	129	145	117	16		
	ROTACION	1.8	2.5	1.1	2.2		
(+)	COMPRAS	52,804.22	102,112.41	389,984.07	13,967.92		558,868.61
(=)	INVENTARIO FINAL	28,918.68	43,792.83	354,608.78	6,225.99		433,546.28
		INSUMOS					
		CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION			
	INVENTARIO INICIAL	1	3396	18918			
(+)	COMPRAS	9	5683	58802			
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	10	9079	77721			
(-)	VENTAS	8	6720	71102			
(=)	INVENTARIO FINAL	2	2359	6619			
	ROTACION	4.7	2.3	5.6			
(+)	COMPRAS	420.92	909,636.60	3,358,544.48		4,268,602.01	
(=)	INVENTARIO FINAL	109.41	377,576.08	378,039.65		755,725.13	
		REPUESTOS					
		ARMARIO	ESTANTE				
	INVENTARIO INICIAL	23215	1327				
(+)	COMPRAS	1065	1524				
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	24280	2851				
(-)	VENTAS	961	1044				
(=)	INVENTARIO FINAL	23319	1807				
	ROTACION	0.0	0.7				
(+)	COMPRAS	20,827.12	506,669.30			527,496.43	
(=)	INVENTARIO FINAL	456,140.58	600,761.90			1,056,902.48	
<b>TOTAL COMPRAS</b>						<b>10,173,222.10</b>	
<b>INVENTARIO FINAL</b>						<b>2,673,380.61</b>	

## PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, COMPRAS Y COSTOS

2017

		EQUIPOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
					IMPRESORAS	FAXIMILES	
	INVENTARIO INICIAL	108	56	147	274	2311	
(+)	COMPRAS	1055	125	304	690	39822	
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	1163	181	451	965	42132	
(-)	VENTAS	878	167	462	643	41978	
(=)	INVENTARIO FINAL	285	14	-11	322	154	
	ROTACION	4.5	4.8	6.8	2.2	34.1	
(+)	COMPRAS	633,725.70	90,289.60	187,871.11	350,070.86	3,859,135.18	5,121,092.45
(=)	INVENTARIO FINAL	171,175.07	9,984.52	6,834.26	163,222.93	14,929.25	352,477.52
		ACCESORIOS					
		ARCHIVO DIGITAL	CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION		
	INVENTARIO INICIAL	129	145	117	16		
(+)	COMPRAS	262	193	128	49		
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	391	338	244	65		
(-)	VENTAS	272	289	141	47		
(=)	INVENTARIO FINAL	119	49	104	47		
	ROTACION	2.2	3.0	1.3	1.5		
(+)	COMPRAS	63,972.62	63,743.56	431,257.17	20,265.63		579,238.98
(=)	INVENTARIO FINAL	29,155.69	16,100.90	350,144.10	19,370.07		414,770.78
		INSUMOS					
		CAMARAS	COPIADORAS DIGITALES	MULTIFUNCION			
	INVENTARIO INICIAL	2	2359	6619			
(+)	COMPRAS	6	7028	80993			
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	8	9387	87611			
(-)	VENTAS	8	6854	72524			
(=)	INVENTARIO FINAL	0	2533	15088			
	ROTACION	5.7	2.8	6.7			
(+)	COMPRAS	288.98	1,092,848.12	5,285,598.94		6,378,736.04	
(=)	INVENTARIO FINAL	18.01	393,822.58	984,621.06		1,378,461.65	
		REPUESTOS					
		ARMARIO	ESTANTE				
	INVENTARIO INICIAL	23319	1807				
(+)	COMPRAS	254	700				
(=)	MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	23574	2507				
(-)	VENTAS	1134	1232				
(=)	INVENTARIO FINAL	22440	1275				
	ROTACION	0.0	0.8				
(+)	COMPRAS	5,998.87	254,332.51		260,331.38		
(=)	INVENTARIO FINAL	529,050.88	463,423.47		992,474.34		
		<b>TOTAL COMPRAS</b>				<b>12,339,398.84</b>	
		<b>INVENTARIO FINAL</b>				<b>2,976,039.48</b>	

#### 5.4. Presupuesto a pagar a proveedores.

PROYECCION DE CUENTAS POR PAGAR											
2012		2013		2014		2015		2016		2017	
saldo inicial	1,854,651.11	saldo inicial	1,529,586.00	saldo inicial	1,406,360.55	saldo inicial	1,389,854.00	saldo inicial	1,596,301.98	saldo inicial	2,038,741.93
compras exterior	6,785,016.18	compras exterior	6,464,997.46	compras exterior	6,524,918.97	compras exterior	7,784,900.28	compras exterior	10,173,222.10	compras exterior	12,339,398.84
total COMPRAS	8,639,667.29	total COMPRAS	7,994,583.46	total COMPRAS	7,931,279.52	total COMPRAS	9,174,754.28	total COMPRAS	11,769,524.08	total COMPRAS	14,378,140.77
CXP	1,529,586.00	CXP	1,406,360.55	CXP	1,389,854.00	CXP	1,596,301.98	CXP	2,038,741.93	CXP	2,494,895.97
PAGADO	7,110,081.29	PAGADO	6,588,222.91	PAGADO	6,541,425.52	PAGADO	7,578,452.30	PAGADO	9,730,782.15	PAGADO	11,883,244.80

#### 5.5. Presupuesto de gastos administrativos-financieros

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO													
		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
administrativos		28.59%		3,383,983.87		3,625,270.57		3,899,393.79		4,379,995.42		4,940,431.73	
de ventas		2.80%		331,628.33		355,274.28		382,138.19		429,236.85		484,159.26	
	gastos de gestion	17.75%		58,876.36		63,074.39		67,843.73		76,205.50		85,956.27	
	promocion y publicidad	3.62%		12,012.82		12,869.36		13,842.47		15,548.56		17,538.06	
	comisiones en ventas	78.62%		260,739.16		279,330.53		300,451.98		337,482.79		380,664.94	
financieros		0.73%		85,981.76		92,112.48		99,077.53		111,288.86		125,528.68	
otros gastos		1.00%		118,484.77		126,933.04		136,531.02		153,358.52		172,981.30	
		33.12%		3,920,078.73		4,199,590.37		4,517,140.53		5,073,879.65		5,723,100.97	

## **CAPITULO VI**

### **6. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

#### **6.1. Estado de resultados integral**

PROYECCION DEL						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	11,092,812.00	11,837,605.06	12,681,656.56	13,640,574.39	15,321,779.86	17,282,257.22
<b>costos de venta y produccion</b>	7,121,614.00	7,599,673.17	8,137,285.18	8,752,717.75	9,831,509.49	11,089,452.02
<b>ganancia bruta</b>	3,971,198.00	4,237,931.89	4,544,371.38	4,887,856.64	5,490,270.37	6,192,805.20
<b>otros ingresos</b>	19,223.00	20,513.67	19,022.48	20,460.86	22,982.67	25,923.39
<b>gastos:</b>						
<b>administrativos</b>	3,171,071.91	3,383,983.87	3,625,270.57	3,899,393.79	4,379,995.42	4,940,431.73
<b>de ventas</b>						
<b>gastos de gestion</b>	55,172.00	58,876.36	63,074.39	67,843.72	76,205.50	85,956.27
<b>promocion y publicidad</b>	11,257.00	12,012.82	12,869.36	13,842.47	15,548.56	17,538.06
<b>comisiones en ventas</b>	244,334.09	260,739.16	279,330.53	300,451.98	337,482.79	380,664.94
<b>financieros</b>	80,572.00	85,981.76	92,112.48	99,077.53	111,288.86	125,528.68
<b>otros gastos</b>	111,030.00	118,484.77	126,933.04	136,531.02	153,358.52	172,981.30
	3,673,437.00	3,920,078.74	4,199,590.37	4,517,140.51	5,073,879.65	5,723,100.98
	10,795,051.00	11,519,751.91	12,336,875.55	13,269,858.26	14,905,389.14	16,812,553.00
<b>utilidad del ejercicio antes de participacion a trabajadorers e impuesto a las ganancias</b>	316,984.00	338,366.82	363,803.49	391,176.99	439,373.39	495,627.61
<b>participacion trabajadores</b>	47,549.00	50,755.02	54,570.52	58,676.55	65,906.01	74,344.14
<b>utilidad del ejercicio antes de impuestos</b>	269,435.00	287,611.80	309,232.97	332,500.44	373,467.38	421,283.46
<b>impuesto a las ganancias</b>						
<b>impuesto a la renta corriente</b>	94,162.00	93,599.79	100,074.96	105,662.78	113,414.51	125,769.45
<b>efecto impuestos diferidos</b>	6,795.00	6,362.73	6,684.94	7,053.37	7,472.62	7,822.16
	100,957.00	99,962.52	106,759.90	112,716.15	120,887.14	133,591.61
<b>utilidad neta del ejercicio</b>	168,478.00	187,649.28	202,473.07	219,784.30	252,580.24	287,691.85

## 6.2. Flujo de efectivo proyectado

<b>FLUJO DE EFECTIVO 2013</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionado	- 167,621.21
otras cuentas por cobrar	- 2,030.24
(-) provisión cuentas incobrables	12,444.32
inventarios	- 176,168.91
activos por impuestos corrientes cxc sri	- 35,552.63
activos por impuestos diferidos	4,494.90
activos financieros no corrientes	- 3,032.60
Cuentas y documentos por pagar	- 123,225.45
anticipos de clientes	5,559.35
otros pasivos corrientes	6,784.52
provisiones por beneficios a empleados	79,703.00
pasivos diferidos	- 4,301.76
reserva legal	18,764.93
ganancias acumuladas	168,884.35
servicios y otros pagos anticipados	- 1,370.54
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>- 216,667.96</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Propiedad planta y equipo	194,436.70
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>194,436.70</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
obligaciones con instituciones financieras	- 12,246.00
otras obligaciones corrientes	16,591.47
obligaciones con instituciones financieras	- 200,000.00
cuentas por pagar diversas / relacionadas	- 1,049,059.00
aportes accionistas futuras capitalizaciones	1,049,059.00
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>- 195,654.53</b>
<b>FLUJO TOTAL 2013</b>	<b>- 217,885.79</b>
<b>SALDO INICIAL 2013</b>	<b>444,993.00</b>
<b>SALDO FINAL 2013</b>	<b>227,107.21</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO 2014</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionado	- 163,185.49
otras cuentas por cobrar	15,727.55
(-) provisión cuentas incobrables	36,076.18
inventarios	- 143,953.13
activos por impuestos corrientes cxc sri	61,257.91
activos por impuestos diferidos	- 3,136.16
activos financieros no corrientes	- 3,335.86
Cuentas y documentos por pagar	- 16,506.55
anticipos de clientes	6,300.25
otros pasivos corrientes	4,565.40
provisiones por beneficios a empleados	- 78,163.00
pasivos diferidos	15,386.33
reserva legal	20,247.31
ganancias acumuladas	182,225.76
servicios y otros pagos anticipados	- 283.85
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>- 66,777.36</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Propiedad planta y equipo	- 135,661.33
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>- 135,661.33</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
otras obligaciones corrientes	11,522.98
obligaciones con instituciones financieras	200,000.00
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>211,522.98</b>
<b>FLUJO TOTAL 2014</b>	<b>9,084.28</b>
SALDO INICIAL 2014	227,107.20
<b>SALDO FINAL 2014</b>	<b>236,191.49</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO 2015</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionado	- 180,998.24
otras cuentas por cobrar	- 2,251.65
(-) provisión cuentas incobrables	25,886.16
inventarios	- 202,681.69
activos por impuestos corrientes cxc sri	9,768.32
activos por impuestos diferidos	- 3,585.93
activos financieros no corrientes	- 3,669.45
Cuentas y documentos por pagar	206,447.98
anticipos de clientes	7,157.64
otros pasivos corrientes	5,186.70
provisiones por beneficios a empleados	53,402.00
pasivos diferidos	17,536.79
reserva legal	21,978.43
ganancias acumuladas	197,805.87
servicios y otros pagos anticipados	- 324.55
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>151,658.39</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	
Propiedad planta y equipo	- 155,117.06
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>- 155,117.06</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
otras obligaciones corrientes	12,906.34
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>12,906.34</b>
<b>FLUJO TOTAL 2015</b>	<b>9,447.66</b>
<b>SALDO INICIAL 2015</b>	<b>236,191.49</b>
<b>SALDO FINAL 2015</b>	<b>245,639.16</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO 2016</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionado	- 300,378.40
otras cuentas por cobrar	- 3,947.17
(-) provisión cuentas incobrables	28,889.94
inventarios	- 266,824.89
servicios y otros pagos anticipados	- 369.33
activos por impuestos corrientes cxc sri	- 38,810.84
activos por impuestos diferidos	- 4,080.67
activos financieros no corrientes	- 4,036.39
Cuentas y documentos por pagar	442,439.95
otras obligaciones corrientes	22,656.52
anticipos de clientes	12,549.01
provisiones por beneficios a empleados	211,268.00
pasivos diferidos	25,314.48
reserva legal	15,552.30
ganancias acumuladas	237,027.94
otros pasivos corrientes	9,093.49
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>386,343.93</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Propiedad planta y equipo	- 176,518.37
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>- 176,518.37</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
obligaciones con instituciones financieras	- 200,000.00
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>- 200,000.00</b>
<b>FLUJO TOTAL 2016</b>	<b>9,825.56</b>
<b>SALDO INICIAL 2016</b>	<b>245,639.15</b>
<b>SALDO FINAL 2016</b>	<b>255,464.72</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO 2017</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionado	- 364,682.03
otras cuentas por cobrar	- 4,602.73
(-) provisión cuentas incobrables	32,536.76
inventarios	- 302,658.87
servicios y otros pagos anticipados	- 279.77
activos por impuestos corrientes cxc sri	47,500.00
activos por impuestos diferidos	- 3,091.17
activos financieros no corrientes	- 3,552.02
Cuentas y documentos por pagar	456,154.04
otras obligaciones corrientes	26,427.35
anticipos de clientes	14,633.58
otros pasivos corrientes	10,604.04
provisiones por beneficios a empleados	- 78,163.00
pasivos diferidos	25,414.76
reserva legal	1.04
ganancias acumuladas	287,691.85
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>143,933.83</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Propiedad planta y equipo	- 133,715.24
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>- 133,715.24</b>
<b>FLUJO TOTAL 2017</b>	<b>10,218.59</b>
<b>SALDO INICIAL 2017</b>	<b>255,464.72</b>
<b>SALDO FINAL 2017</b>	<b>265,683.30</b>

### 6.3. Estado de situación financiera proyectado

PROYECCION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
ACTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Efectivo	444,993.00	227,107.20	236,191.49	245,639.15	255,464.72	265,683.31
<b>activos financieros</b>						
documentos y cuentas por cobrar clientes	2,076,811.00	2,244,432.21	2,407,617.70	2,588,615.94	2,888,994.34	3,253,676.37
otras cuentas por cobrar	43,471.00	45,501.24	29,773.69	32,025.34	35,972.52	40,575.25
(-) provisión cuentas incobrables	- 233,885.00	- 246,329.32	- 282,405.50	- 308,291.66	- 337,181.60	- 369,718.37
inventarios	1,883,752.00	2,059,920.91	2,203,874.03	2,406,555.72	2,673,380.61	2,976,039.48
servicios y otros pagos anticipados	4,289.00	5,659.54	5,943.38	6,267.94	6,637.27	6,917.04
activos por impuestos corrientes cxc sri	131,092.00	166,644.63	105,386.72	95,618.40	134,429.24	86,929.24
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>4,350,523.00</b>	<b>4,502,936.41</b>	<b>4,706,381.53</b>	<b>5,066,430.84</b>	<b>5,657,697.09</b>	<b>6,260,102.32</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Propiedad planta y equipo	2,899,356.00	2,704,919.30	2,840,580.63	2,995,697.69	3,172,216.06	3,305,931.31
activos por impuestos diferidos	67,026.00	62,531.10	65,667.26	69,253.18	73,333.86	76,425.02
activos financieros no corrientes	30,326.00	33,358.60	36,694.46	40,363.91	44,400.30	47,952.32
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2,996,708.00</b>	<b>2,800,809.00</b>	<b>2,942,942.35</b>	<b>3,105,314.78</b>	<b>3,289,950.21</b>	<b>3,430,308.65</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7,347,231.00</b>	<b>7,303,745.41</b>	<b>7,649,323.88</b>	<b>8,171,745.62</b>	<b>8,947,647.31</b>	<b>9,690,410.97</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas y documentos por pagar	1,529,586.00	1,406,360.55	1,389,854.00	1,596,301.98	2,038,741.93	2,494,895.97
obligaciones con instituciones financieras	12,246.00	-	-	-	-	-
otras obligaciones corrientes	142,823.00	159,414.47	170,937.45	183,843.78	206,500.30	232,927.65
anticipos de clientes	82,800.00	88,359.35	94,659.60	101,817.25	114,366.26	128,999.83
otros pasivos corrientes	57,244.00	64,028.52	68,593.91	73,780.61	82,874.10	93,478.14
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,824,699.00</b>	<b>1,718,162.89</b>	<b>1,724,044.96</b>	<b>1,955,743.62</b>	<b>2,442,482.58</b>	<b>2,950,301.59</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
obligaciones con instituciones financieras	1,200,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
cuentas por pagar diversas / relacionadas	1,049,059.00	-	-	-	-	-
provisiones por beneficios a empleados	478,187.00	557,890.00	479,727.00	533,129.00	744,397.00	666,234.00
pasivos diferidos	265,752.00	261,450.24	276,836.57	294,373.36	319,687.85	345,102.60
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2,992,998.00</b>	<b>1,819,340.24</b>	<b>1,956,563.57</b>	<b>2,027,502.36</b>	<b>2,064,084.85</b>	<b>2,011,336.60</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,817,697.00</b>	<b>3,537,503.14</b>	<b>3,680,608.53</b>	<b>3,983,245.98</b>	<b>4,506,567.43</b>	<b>4,961,638.20</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital suscrito	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
aportes accionistas futuras capitalizaciones		1,049,059.00	1,049,059.00	1,049,059.00	1,049,059.00	1,049,059.00
<b>reservas</b>						
reserva legal	273,456.00	292,220.93	312,468.23	334,446.66	349,998.96	350,000.00
reserva de capital	383,148.00	383,148.00	383,148.00	383,148.00	383,148.00	383,148.00
<b>resultados acumulados</b>						
ganancias acumuladas	815,172.00	984,056.35	1,166,282.11	1,364,087.98	1,601,115.92	1,888,807.77
resultados acumulados provenientes NIIF	557,758.00	557,758.00	557,758.00	557,758.00	557,758.00	557,758.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,529,534.00</b>	<b>3,766,242.28</b>	<b>3,968,715.34</b>	<b>4,188,499.64</b>	<b>4,441,079.88</b>	<b>4,728,772.77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7,347,231.00</b>	<b>7,303,745.41</b>	<b>7,649,323.88</b>	<b>8,171,745.62</b>	<b>8,947,647.31</b>	<b>9,690,410.97</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>7,347,231.00</b>	<b>7,303,745.41</b>	<b>7,649,323.87</b>	<b>8,171,745.62</b>	<b>8,947,647.31</b>	<b>9,690,410.97</b>

## CAPITULO VII

### 7. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

#### 7.1. Rentabilidad

CUADRO 40

COMPORTAMIENTO DE LA RENTABILIDAD 2012-2017

RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilidad sobre Ventas	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Rentabilidad sobre Activos	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Rentabilidad sobre Capital	0.34	0.38	0.40	0.44	0.51	0.58
Rentabilidad sobre Patrimonio	0.15	0.16	0.17	0.18	0.20	0.23

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Presupuestos 2013-2017

La rentabilidad sobre ventas en el periodo 2012 - 2017, se mantiene en el 2%, esto se debe esencialmente a que el costo de ventas en la proyección no se ven reducidos, lo que afecta directamente a la utilidad neta del ejercicio.

La rentabilidad sobre activos en el periodo antes referido ha aumentado del 2 al 3%; debido al mejor uso relativo de los activos.

La rentabilidad del capital aumentado del 34 en el 2012 al 58% en el 2017, esto es debido que el capital suscrito no se ha modificado, a su vez que la utilidad ha aumentado por el volumen de ventas y la reducción de gastos.

La rentabilidad del patrimonio incrementa del 15% al 23% lo que demuestra que hay un mejor rendimiento para los accionistas.

## 7.2. Productividad

**CUADRO 41**  
**COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD 2012-2017**

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ventas netas / activo total promedio	1.51	1.62	1.66	1.67	1.71	1.78

**Elaborado:** Sofía Verdezoto  
**Fuente:** Presupuestos 2013-2017

Este indicador muestra que el activo total ha sido más eficiente en generar ventas, en el caso puntual de Datapro este es un indicador de suma importancia pues, las maquinas dadas en outsourcing forman parte del activo fijo.

La productividad del activo fijo en el periodo de análisis aumenta en 0.27 con referencia al año 2012, esto responde a las políticas de compra de activo fijo y a un aumento proyectado sostenible de las ventas en función del mercado y de la competencia.

### 7.3. Endeudamiento

**CUADRO 42**

**COMPORTAMIENTO DEL ENDEUDAMIENTO 2012-2017**

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
pasivo total / activo total	0.66	0.48	0.48	0.49	0.50	0.51

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Presupuestos 2013-2017

El endeudamiento tiene decrecimiento debido a que se hizo una reclasificación de las cuentas por pagar a los accionistas a una cuenta del patrimonio “aumento a futuras capitalizaciones” de un monto significativo, con el fin que reflejen la realidad de las obligaciones de la empresa.

### 7.4. Capital de trabajo

**CUADRO 23**

**COMPORTAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO 2012-2017**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
KT total	4,350,523	4,502,936	4,706,382	5,066,431	5,657,697	6,260,102
KT Neto	2,525,824	2,784,774	2,982,337	3,110,687	3,215,215	3,309,801

**Elaborado:** Sofía Verdezoto

**Fuente:** Presupuestos 2013-2017

El capital de trabajo es un importante análisis ya que representa la capacidad de la empresa para continuar con normalidad sus actividades al corto plazo, es decir los recursos económicos básicos que se necesita para operar. En el caso puntual de Datapro mantiene un capital de trabajo positivo, es decir que se pueden cubrir las

obligaciones a corto plazo y aun así se cuenta con recursos para realizar sus actividades con normalidad.

## **CAPITULO VIII**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En base a lo comentado en los capítulos anteriores es posible establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **8.1. Conclusiones**

**8.1.1.** La estructura organizacional de Datapro S.A. demuestra ser altamente inadecuada y compleja frente a los requerimientos del mercado y la competencia, su proceso de toma de decisiones centralizado, entorpece el desarrollo normal de sus actividades cotidianas, en especial dentro del área administrativa contable de la empresa. El área administrativa contable depende de la Gerente General quien se encarga de actividades y trabajos operativos, en lugar de centrarse en analizar el cumplimiento de objetivos de las gerencias de las otras áreas. Como consecuencia de lo dicho los sistemas de comunicación interna son deficientes.

**8.1.2.** La empresa no dispone de una política adecuada del manejo de los recursos humanos. No se cuenta con el manual orgánico funcional, así como tampoco de los principales procesos, no existe capacitación permanente para el

- 8.1.3.** personal de ventas ni administrativo y como consecuencia el personal operativo tiene alta rotación. La mayoría del personal recibe el salario básico, lo cual desestimula la productividad y responsabilidad individual.
- 8.1.4.** Datapro si bien es una empresa importante en el mercado, carece de un plan de marketing, de presupuestos de ventas y manuales de procedimientos de ninguna clase. Cada puesto de trabajo se desarrolla a su buen entender, sin pensar que pueden existir otras formas de trabajar mejores. Lo que ha llevado que los puestos de trabajo sean rutinarios, y no se valore al recurso humano.
- 8.1.5.** La gestión de las cuentas por cobrar no demuestran eficiencia en la recuperación, pues año tras año, la relación ventas - cuentas por cobrar se mantiene en el 16%, Además el departamento de cartera estructuralmente depende de la Gerencia General en lugar de hacerlo al de mercadeo y ventas.
- 8.1.6.** No existe sistema un sistema de promoción y publicidad para consolidar la marca y nombre ante el consumidor, por ende es casi nulo el incremento de nuevos clientes así como tampoco la expansión de la empresa a otras provincias.
- 8.1.7.** Costos de ventas son demasiados elevados, la relación costo de ventas – ventas netas, alcanza el 69%, lo que reduce significativamente la ganancia bruta.

- 8.1.8.** La empresa cuenta con un alto nivel de inventario de repuestos, lo que representa dinero amortizado, además posee costos administrativos como arrendamiento de bodegas y personal que pueden ser recortados.
- 8.1.9.** la rentabilidad sobre los activos no alcanza un nivel aceptable, en promedio es del 4,39% en los últimos 5 años, debido a la poca utilidad neta y a la gran inversión hecha en los activos. La situación es similar para la rentabilidad del patrimonio que en promedio alcanza el 11.92% debido a la poca utilidad de cada ejercicio económico.
- 8.1.10.** Por el giro del negocio la empresa debe tener mucha cautela con el manejo de la inversión del activo fijo, pues en el outsourcing o arrendamiento se utiliza equipos que forman parte del activo, se ha optado por dar de baja año tras año el inventario obsoleto de copiadoras, multifunciones y escáneres, sin estudiar otra opción tecnológica.

## **8.2. Recomendaciones.**

La empresa debería:

- 8.2.1.** Implementar el organigrama organizacional como se detalla en el Gráfico # 8 del capítulo 4.

- 8.2.2.** Instrumentar la planificación estratégica con el fin de establecer objetivos y metas a mediano y largo plazo.
- 8.2.3.** Establecer una adecuada política de Talento Humano donde se destaque funciones, salarios, beneficios sociales, capacitaciones.
- 8.2.4.** Estructurar procesos para cada segmento de trabajo de la empresa, así también desarrollar políticas institucionales que respaldan los mismos.
- 8.2.5.** Trabajar en la implementación de un calendario anual de capacitaciones para todas las áreas de la compañía, con el fin de contar con profesionales capacitados que puedan hacer frente a cualquier cambio de procesos.
- 8.2.6.** Implementar planes de marketing para fidelizar a clientes y desarrollar programas promocionales por ejemplo la venta de equipos con sus respectivos repuestos, de esta manera se da seguridad al cliente de contar con el stock de repuestos y a la vez rota el alto inventario de repuestos.
- 8.2.7.** Analizar opciones para el departamento de cartera, como la venta de cartera antigua (factoring) o contratar a empresas dedicadas 100% al cobro de clientes difíciles.

**8.2.8.** Entablar negociaciones con Canon Latin America Inc. con el fin de que se concedan descuentos debido al volumen de compras que se realizan anualmente.

**8.2.9.** Se deberían abrir casos de precios para cada importación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **BORGA, Francisco (2008), Sistematización De La Función Comercial.**
- **DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal (2009), El presupuesto.**
- **MUÑIZ, Luis (2009), Control Presupuestario.**
- **PEÑA NOVOA, Hernán (2007), Prácticas presupuestarias para ejecutivo.**
- **RINCON SOTO, Carlos (2011), Presupuestos Empresariales.**

## WEBGRAFÍA

- LEANDRO, G. (2009). LA EMPRESA ANTE LA INFLACIÓN Y LA DEVALUACIÓN. Obtenido de: <http://www.auladeeconomia.com/articulos11.htm>
- BOLETÍN INFORMATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE BANCOS PRIVADOS DEL ECUADOR (Diciembre 2012). Obtenido de: [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico\\_Dic12.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico_Dic12.pdf)
- ÍNDICES DE COMERCIO EXTERIOR. Obtenido de: <http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/190-%C3%ADndices-de-comercio-exterior.html>
- BOLETIN ECONOMICO (Febrero 2013). Obtenido de: <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20Feb%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20las%20PYMES.pdf>
- TASA DE CRECIMIENTO (2014). Obtenido de: [https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=sp\\_pop\\_grow&hl=es&dl=es&idim=country:ECU:PER:COL#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselem=h&met\\_y=sp\\_pop\\_grow&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=region&idim=country:ECU&ifdim=region&tstart=1126587600000&tend=1347512400000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&hl=es&dl=es&idim=country:ECU:PER:COL#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselem=h&met_y=sp_pop_grow&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ECU&ifdim=region&tstart=1126587600000&tend=1347512400000&hl=es&dl=es&ind=false)
- POBLACION (2014). Obtenido de: [https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=sp\\_pop\\_totl&hl=es&dl=es&idim=country:ECU:PER:BOL#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselem=h&met\\_y=sp\\_pop\\_totl&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=region&idim=country:ECU&ifdim=region&tstart=1126587600000&tend=1347512400000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_totl&hl=es&dl=es&idim=country:ECU:PER:BOL#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselem=h&met_y=sp_pop_totl&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ECU&ifdim=region&tstart=1126587600000&tend=1347512400000&hl=es&dl=es&ind=false)
- IMPRESORAS EN 3D. (Marzo 2013) Obtenido de: <http://nuevastecsomamfyc.wordpress.com/2013/03/07/impresoras-en-3d>

- ECUADOR>EVOLUCION MACROECONOMICA. Obtenido de:  
<http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/11-12/ecuador/evolucion.htm>