

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO DE
MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL
“DISTRIBUIDORA CHECA”.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

LILIANA VANESSA CORO MAILA

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO, MSC.

QUITO, JUNIO DEL 2011

Director:

Ing. Edmundo Maldonado, Msc.

Informantes:

Ing. Vicente Torres

Msc. Felicita Maldonado

DEDICATORIA

A mis padres:

Por haberme apoyado en todo momento de mi vida, por los ejemplos de perseverancia y constancia, por su amor y paciencia que me han impulsado para cumplir con uno de mis objetivos profesionales.

A mi abuelita Elena:

Quien desde el cielo me sigue brindando su cariño y bendiciones.

A mis hermanos:

Carmen, Christian, Doris, David y Jonathan por el cariño brindado cada día, por comprenderme y confiar en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi querida Madre del Quinche, por ser mi guía durante toda mi carrera profesional, por la fe, fortaleza y salud para cumplir con mis objetivos.

A mis padres y a mi familia por su afecto incondicional y confianza depositada en mí.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme las puertas para ser una mejor persona y profesional; a todos aquellos profesores que compartieron generosamente sus conocimientos, a mi director de disertación por su apoyo en la elaboración de este trabajo.

A mis amigos y todas esas personas especiales que de una u otra forma estuvieron brindándome su ayuda desinteresada para alcanzar una de mis metas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 1

- 1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 1
 - 1.1.1 Aspectos socio-económicos del sector de la construcción, 1
 - 1.1.2 Aspectos Políticos y Legales, 14
 - 1.1.3 Aspectos Tecnológicos, 15
 - 1.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, 16
 - 1.1.4.1 Competencia Potencial, 17
 - 1.1.4.2 Competencia Actual, 19
 - 1.1.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores, 20
 - 1.1.4.4 Poder de Negociación de los Compradores, 22
 - 1.1.4.5 Productos Sustitutos, 22
 - 1.1.5 Diagnóstico Estratégico Externo de Distribuidora Checa, 23
- 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 28
 - 1.2.1 Antecedentes, 28
 - 1.2.2 Estructura Organizacional, 29
 - 1.2.2.1 Estructura Funcional, 31
 - 1.2.3 Productos y Servicios, 33
 - 1.2.4 Clientes, 35
 - 1.2.5 Competencia, 37
 - 1.2.6 Proveedores, 38
 - 1.2.7 Situación Financiera Actual, 39
 - 1.2.8 Ventas Históricas y Actuales, 42

2. ANÁLISIS PRELIMINAR Y PROPUESTA ESTRATÉGICA, 47

- 2.1 ANÁLISIS PRELIMINAR, 48
 - 2.1.1 Cadena de Valor, 48
 - 2.1.1.1 Procesos Primarios, 49

- 2.1.1.2 Procesos de Apoyo, 52
- 2.1.2 Diagnóstico Interno de la Empresa, 54
- 2.1.3 Análisis FODA, 59
- 2.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA, 62
 - 2.2.1 Direccionamiento Estratégico, 62
 - 2.2.1.1 Misión, 63
 - 2.2.1.2 Visión, 63
 - 2.2.1.3 Valores Corporativos, 64
 - 2.2.1.4 Objetivos Corporativos, 65

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE NEGOCIO, 67

- 3.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, 67
- 3.2 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO DEL NEGOCIO, 71
- 3.3 ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS, 72
- 3.4 CADENA DE VALOR MODIFICADA, 76
- 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODIFICADA, 87
- 3.6 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS FUNDAMENTALES Y CRÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS, 91
 - 3.6.1 Sistema de Planeación Estratégica, 91
 - 3.6.2 Proceso Mejorado de Compras, 94
 - 3.6.3 Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios, 98
 - 3.6.4 Proceso Contable Mejorado, 104
 - 3.6.5 Sistema Financiero, 106
 - 3.6.5.1 Evaluaciones de Inversión de Capital, 107
 - 3.6.5.2 Modelo para la Presentación de Estados Financieros, 111
 - 3.6.5.3 Modelo para Análisis de Información Financiera, 112
 - 3.6.6 Proceso Mejorado de Gestión Administrativa, 116
 - 3.6.6.1 Cuentas por Cobrar, 116
 - 3.6.7 Proceso Mejorado de Recursos Humanos, 117
 - 3.6.8 Elaboración de un Plan de Marketing, 119

4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y SU ACEPTACIÓN O RECHAZO, 120

- 4.1 ANÁLISIS INCREMENTAL DEL PROYECTO, 120

- 4.1.1 Ventas, 121
- 4.1.2 Costo de Ventas, 123
- 4.1.3 Recursos Humanos, 126
- 4.1.4 Software, 130
- 4.1.5 Publicidad y Promoción, 131
- 4.1.6 Depreciación y Amortización, 131
- 4.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DEL PROYECTO, 134
 - 4.2.1 Estado de Resultados Incremental Proyectado, 134
 - 4.2.2 Estado de Flujos de Caja Proyectados, 137
- 4.3 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA, 140
 - 4.3.1 Costo del Capital Deuda, 140
 - 4.3.2 Costo del Capital Accionario, 140
 - 4.3.3 Costo Promedio Ponderado del Capital – WACC, 141
- 4.4 EVALUACIÓN DE LA CONVENIENCIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO, 143
 - 4.4.1 Valor Presente Neto (VAN), 143
 - 4.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 144
 - 4.4.3 Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad (IR), 144
- 4.5 ANÁLISIS DE ESCENARIOS, 145

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 147

- 5.1 CONCLUSIONES, 147
- 5.2 RECOMENDACIONES, 149

BIBLIOGRAFÍA, 151

ANEXOS, 153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 01: Remesas, 5
 Gráfico N° 02: Montos de reactivación para el Sector de la Construcción, 7
 Gráfico N° 03 Cartera de Vivienda por Entidades Financieras, 8
 Gráfico N° 04: Desembolsos de la Banca Pública por Sector Económico, 9
 Gráfico N°05: Variación Porcentual del PIB, 10
 Gráfico N° 06: Contribución de las Industrias a la variación Trimestral del PIB, 11
 Gráfico N° 07: Inflación Acumulada, 12
 Gráfico N° 08: Participación de Ocupados Urbanos por Rama de Actividad, 13
 Gráfico N° 09: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, 16
 Gráfico N° 10: Organigrama “Distribuidora Checa”, 30
 Gráfico N° 11: Cadena de Valor Actual de Distribuidora Checa, 49
 Gráfico N° 12: Matriz BCG, 69
 Gráfico N° 13: Vector Estratégico de “Distribuidora Checa”, 72
 Gráfico N° 14: Cadena de Valor propuesta para” Distribuidora Checa”, 80
 Gráfico N° 15: Organigrama Funcional propuesto para “Distribuidora Checa”, 88
 Gráfico N° 16: Razones Financieras, 114
 Gráfico N° 17: Tendencia de Ventas, 121
 Gráfico N° 18: Ventas y Costo de Ventas Históricos, 123
 Gráfico N° 19: Comportamiento del Flujo de Caja Libre, 139

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 01: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) de Distribuidora Checa, 24
 Cuadro N° 02: Oportunidades, 25
 Cuadro N° 03: Amenazas, 26
 Cuadro N° 04: Clasificación de Productos por Grupos, 34
 Cuadro N° 05: Clientes, 36
 Cuadro N° 06: Proveedores de Materiales y Acabados para la Construcción, 39
 Cuadro N° 07: Clasificación de Productos por Sistema ABC, 44
 Cuadro N° 08: Ventas Históricas en Volúmenes aplicas Ley de Pareto, 45
 Cuadro N° 09: Tasa de Crecimiento de Ventas Globales, 46
 Cuadro N° 10: Perfil de Capacidad Interna (PCI) de Distribuidora Checa, 56
 Cuadro N° 11: Fortalezas, 57
 Cuadro N° 12: Debilidades, 58
 Cuadro N° 13: Matriz FODA, 61
 Cuadro N°14: Listado de principales estrategias definidas para “Distribuidora Checa” con indicación de Proyectos Estratégicos, 75
 Cuadro N° 15: Modelo de Flujo de Caja de los Activos del Proyecto, 109
 Cuadro N° 16: Modelo de Flujo de Caja de los Socios, 110
 Cuadro N° 17: Indicadores Financieros Más Utilizados, 115

Cuadro N° 18: Pronóstico de Ventas en Situación sin Mejora,	122
Cuadro N° 19: Análisis del Comportamiento de Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto Esperado,	125
Cuadro N° 20: Análisis de Recursos Humanos-Remuneraciones,	127
Cuadro N° 21: Automatización de Puestos de Trabajo,	129
Cuadro N° 22: Computadores por Área,	130
Cuadro N° 23: Inversión Inicial para Implantación de Software,	131
Cuadro N° 24: Depreciaciones y Amortizaciones Incrementales,	133
Cuadro N° 25: Estado de Resultados Incremental Proyectado,	136
Cuadro N° 26: Flujo de Caja Libre Incremental,	138
Cuadro N° 27: Costo de Capital Accionario,	141
Cuadro N° 28: Costo Promedio Ponderado de Capital,	142
Cuadro N° 29: VAN del Proyecto,	143
Cuadro N° 30: Relación Beneficio Costo,	145
Cuadro N° 31: Escenarios y Variables,	146
Cuadro N° 32: Parámetros Financieros Bajo Escenarios Propuestos,	146

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01: Organigrama Funcional Actual de “Distribuidora Checa”,	154
Anexo N° 02: Balance General y Estado de Resultados “Distribuidora Checa” Años 2008 al 2010,	155
Anexo N° 03: Cadena de Valor Actual de “Distribuidora Checa” con Procesos,	157
Anexo N° 04: Encuesta a Personal Interno de “Distribuidora Checa”,	158
Anexo N° 05: Encuesta de Satisfacción de Clientes Distribuidora Checa,	165
Anexo N° 06: Informe de Productos Faltantes,	174
Anexo N° 07: Diagrama de Flujo del Manejo de Compras,	175
Anexo N° 08: Datos Cálculo CPPC,	176
Anexo N° 09: Estado de Resultados y Flujo de Caja para el Escenario Optimista,	180
Anexo N° 10: Estado de Resultados y Flujo de caja para el Escenario Pesimista,	182

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio está enfocado al mejoramiento de las diferentes áreas de negocios de la empresa denominada “Distribuidora Checa” de la ciudad de Quito. En primera instancia, el propósito es efectuar un diagnóstico de carácter estratégico para tener una idea clara de la situación actual del negocio; que permita a los propietarios mejorar su organización y a la empresa consolidarse en el mercado.

El estudio parte del análisis interno de la organización y de las características del entorno en el cual se desarrolla la empresa, definiendo aspectos de planificación estratégica como son la misión, visión, valores y objetivos corporativos, su cadena de valor, entre otros, que son los que marcarán el camino a seguir.

El desarrollo de la propuesta estratégica se realiza en base a las necesidades del negocio, que permitirá a la organización beneficiarse, en cuanto a mejoras en los sistemas y procedimientos ya establecidos; permitirá además redefinir objetivos y estrategias para su consecución futura.

Posteriormente, se plantea la propuesta para mejoras en las diferentes áreas de negocios de la empresa y la respectiva medición de su impacto financiero para su aceptación o rechazo. Es decir que se realiza la aplicación práctica de la planificación financiera, generando estados financieros proyectados, flujos de caja, determinando el costo de capital del proyecto, y evaluando la conveniencia de ejecución del estudio propuesto.

En el capítulo final del presente estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones que deberían tomarse en cuenta para la implementación de la propuesta de mejora en Distribuidora Checa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo y el entorno cambiante y globalizado han obligado a los países, empresas y personas a crecer, desarrollarse y trascender adaptándose a los vertiginosos cambios del día a día. En el caso de las empresas, estos sucesos son la respuesta a la necesidad de permanecer en el mercado, mejorar permanentemente la calidad de sus productos y sus procesos; de hacer frente a la evolución de la tecnología y la sociedad y, por supuesto, maximizar los beneficios económicos para los dueños o accionistas de las organizaciones.

En este sentido, las empresas grandes o pequeñas se ven en la imperiosa necesidad de adoptar modelos que les permitan sobrevivir en el mercado a través del establecimiento y cumplimiento de estrategias y metas claras. En nuestro país, pocos son los negocios que están conscientes de la importancia de contar con un sistema de gestión y una planificación estratégica; razón por la cual, este trabajo busca contribuir con soluciones a problemas de la empresa, y que a un mediano plazo permitan un crecimiento del negocio en el mercado con estructuras más firmes.

La empresa Distribuidora Checa ha tenido una administración informal debido a que es una empresa de emprendedores inversionistas. Durante mucho tiempo no se ha dado la suficiente importancia a la función planificadora y a las demás funciones administrativas, dando más bien el enfoque de una administración familiar. Las finanzas nunca fueron llevadas de una manera formal, ni técnica. La contabilidad, si bien cumple con las

disposiciones del Servicio de Rentas Internas, no utiliza la información generada para orientar la gestión financiera y la toma adecuada de decisiones; pues, se realiza sin un sustento claro y objetivo, lo cual afecta a su posicionamiento en el mercado, y aún a su supervivencia.

Mediante este proyecto se propone el diseño de herramientas estratégicas y de gestión que permitan mejorar los procesos de negocios y re posicionarse a esta empresa, un negocio dedicado a la comercialización de materiales y acabados para la construcción, ubicada en la ciudad de Quito.

1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La comprensión de los sucesos que se dan en el entorno permite a las empresas diseñar planes de forma inteligente, pues de esa manera se logran identificar oportunidades y amenazas presentes y futuras del mercado y tener una fotografía de la situación en la que se encuentra una empresa.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El ambiente externo ayuda a identificar, describir y focalizar a los principales protagonistas y fuerzas que interactúan con Distribuidora Checa, que están fuera de su control pero que deben ser consideradas para la determinación de estrategias y su éxito. Este análisis externo se realiza mediante el análisis del sector y de las Cinco Fuerzas de Porter, que posteriormente serán trasladadas al Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) para la elaboración del FODA. El POAM es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa; consiste en analizar aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos que pueden afectar al negocio.

1.1.1 Aspectos socio-económicos del sector de la construcción

Distribuidora Checa es una empresa de producción y comercialización de materiales y acabados para la construcción y ferretería en general; por lo cual,

se encuentra relacionada de manera estrecha con el sector de la construcción y el sector comercial del país.

El sector de la construcción constituye uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de la economía, es generador de fuentes de empleo, de desarrollo y equilibrio social; aporta para su engrandecimiento debido a la constante demanda producida por factores como la migración interna y externa, que afecta a las grandes ciudades obligando a dar acogida a un sinnúmero de personas en busca de un lugar en donde realizar construcciones. Esta situación ha permitido al sector de la construcción ir evolucionando. Por muchos años, las remesas de los migrantes ayudaron a dinamizar la economía del país, especialmente en el sector de la construcción y en los servicios bancarios, pero debido a la crisis económica mundial, en los últimos meses, se ha evidenciado una disminución en este rubro.

El flujo de dinero de los migrantes ha disminuido debido a las graves complicaciones en las economías de los países a donde han migrado los ecuatorianos, especialmente Estados Unidos y España; esto se puede evidenciar en el gráfico N° 01, en donde se muestra el flujo de dinero recibido entre el año 2008 y el año 2010. Esta tendencia continuará en los próximos meses debido a que la proyección es que los problemas en dichos países persistirán.

Gráfico N° 01

Remesas



Fuente: Diario El Comercio
Elaborado por: Liliana Coro

Según el Banco Central del Ecuador, la distribución de remesas durante el primer trimestre de 2010 a nivel de provincias que conforman la sierra centro norte, determinó como primer destino a Pichincha que se benefició con un flujo de USD 123.8 millones, que representó el 71.8% del total de remesas recibidas en esta región. Igualmente, las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Imbabura, Cotopaxi, Carchi y Bolívar se favorecieron del flujo de remesas recibido en el país.¹

En base a datos del INEC, se estima que los hogares receptores destinan el 37% de las remesas en gastos de manutención del hogar, el 19% en salud y en educación, el 18% en vivienda, el 10% en pago de deudas, el 8% se destina para el ahorro, 6% para otros destinos y un 1% para la inversión en negocios familiares.

¹ Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). **Evolución de las remesas-Región Sierra 1er Trimestre 2010.**
 [www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ereIT2010s.pdf]

Otro aspecto importante a analizar es el relacionado a los servicios bancarios, especialmente en lo referente a los créditos que las instituciones financieras otorgan para el rubro de construcción y mejoramiento de viviendas. En el año 2009, los meses de marzo, abril y mayo fueron los más difíciles para el sector, debido a que los montos de crédito se vieron limitados por parte de las instituciones financieras. Según el Banco Central, el crédito al sector privado se redujo en USD 115 millones, solo entre abril y mayo.

Hermel Flores, Presidente de la Cámara de la Construcción de Quito, señala que la oferta de bienes inmuebles bajó un 30% en el 2009. Sin embargo, si se compara el primer trimestre de 2009 con el mismo período de 2008, se encuentra que la construcción ha crecido un 8,91%, esto debido a que la demanda de vivienda se ha mantenido.

En Octubre del año 2009 el Gobierno anunció medidas enfocadas a cuatro sectores que han sido los más afectados por la crisis, entre ellos el de la construcción. El objetivo es dinamizar el sector a través del otorgamiento de USD 600 millones destinados a financiar programas de vivienda, alentando el consumo especialmente en la clase media del país. Otros USD 200 millones financiarían proyectos de viviendas populares a través del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

Gráfico N° 02

Montos de Reactivación para el Sector de la Construcción



Fuente: Diario el Comercio, Cuatro sectores ganarán con las medidas.

Elaborado por: Liliana Coro

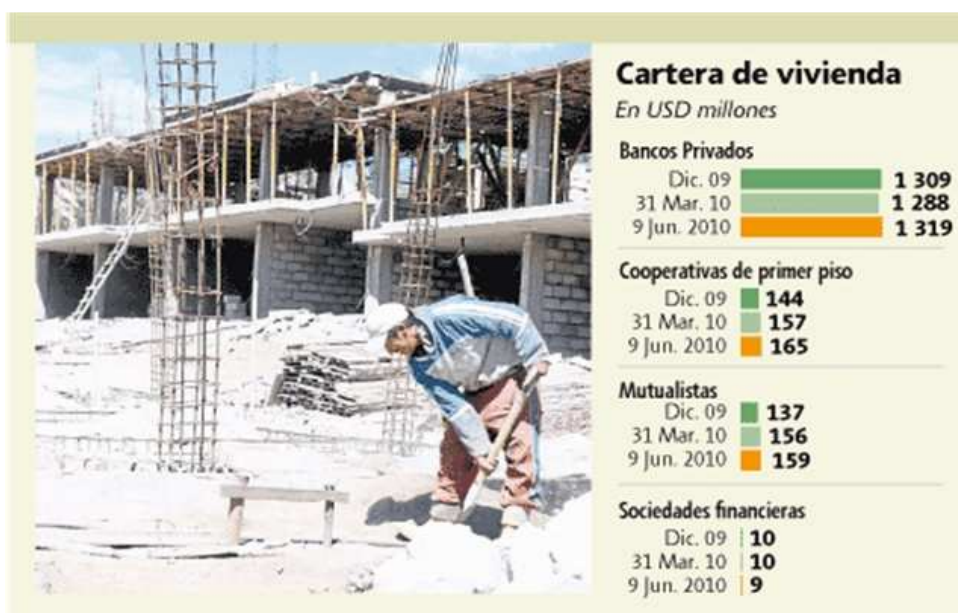
Entre el 31 de Diciembre del 2009 y el 9 de Junio del 2010, se evidenció un crecimiento del crédito para la vivienda de 3,25% otorgado por la banca privada, cooperativas de primer piso, mutualistas y sociedades financieras.²

Así, los Bancos Privados son quienes destinan la mayor cantidad de dinero en créditos para vivienda, a Junio del 2010 entregaron 1.319 millones de dólares, seguido por las cooperativas de primer piso quienes a dicha fecha entregaron 165 millones de dólares, luego están las Mutualistas con 159 millones de dólares y finalmente las Sociedades Financieras con apenas 9 millones de dólares.

² REVISTA LÍDERES. (2010). [<http://www.revistalideres.ec/2010-07-05/Informe/LD100705P14INFORME3CONSTRUCCION.aspx>], **El crédito Estatal reactivó al Sector.**

Gráfico N° 03

Cartera de Vivienda por Entidades Financieras



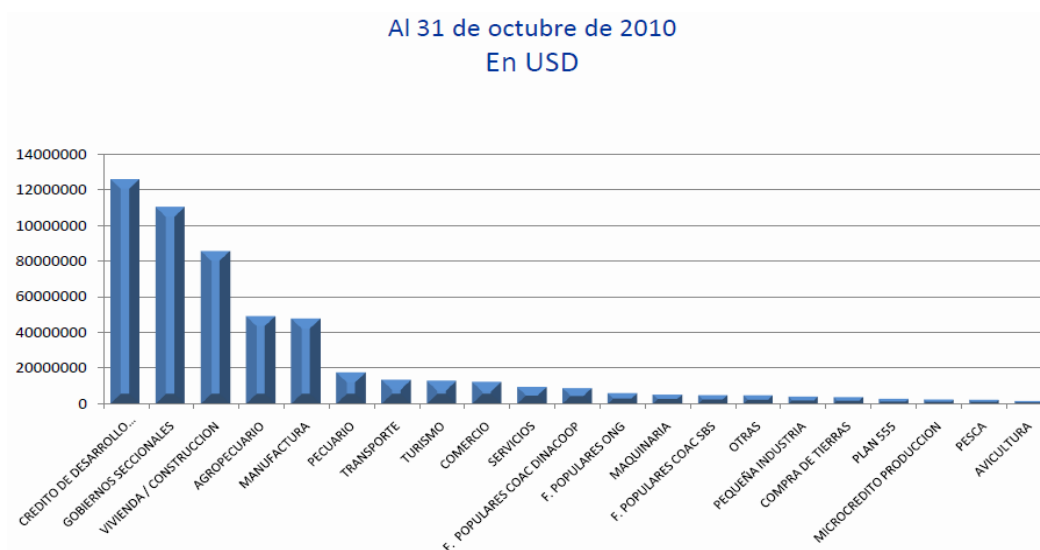
Fuente: Revista Líderes

Elaborado por: Liliana Coro

La mayor parte de los créditos otorgados por parte de las instituciones financieras se han destinado al crédito de desarrollo humano, gobiernos seccionales, vivienda, construcción, sectores agropecuario, manufactura, pecuario, entre otros.

Gráfico N° 04

Desembolsos de la Banca Pública por Sector Económico



Fuente: BCE

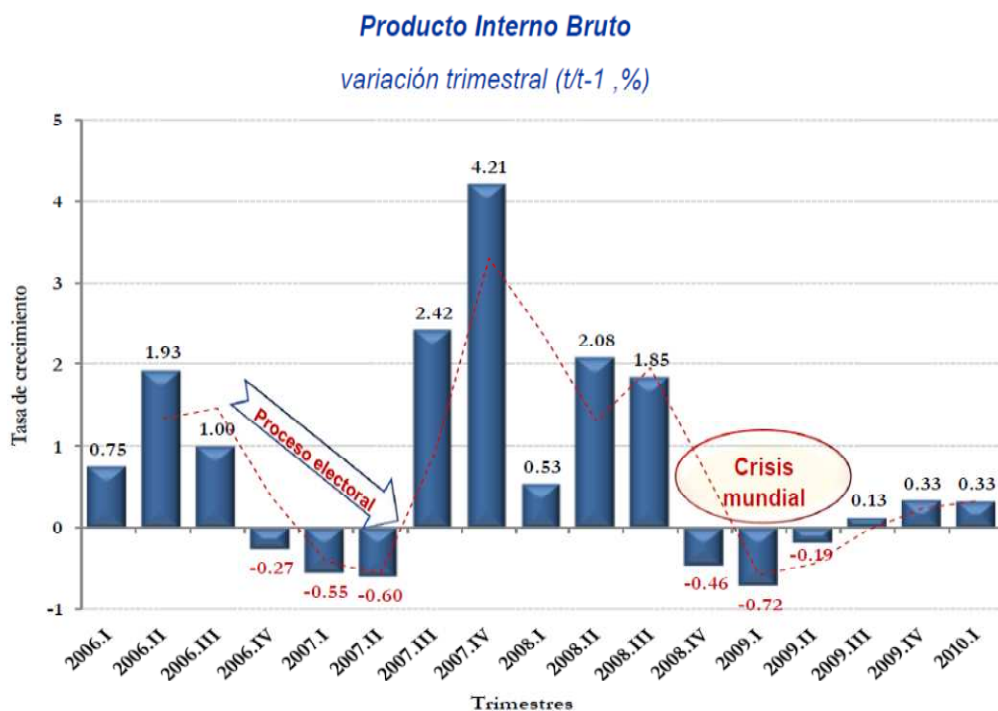
Elaboración: Liliana Coro

Dentro de los aspectos económicos es necesario analizar los principales indicadores macroeconómicos del país y de la industria.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana creció en el primer trimestre del 2010 un 0,33%, respecto al cuarto trimestre del 2009. El incremento obedeció al crecimiento de la FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo), Consumo Privado y Exportaciones, con lo que Ecuador logra amortiguar los efectos de la crisis internacional y presenta a ese año como el de la recuperación económica, al igual que las principales economías latinoamericanas. De dicho crecimiento, el sector de la construcción registra un leve crecimiento en lo que va del año 2010. De acuerdo al BCE, esta actividad creció en el primer trimestre de este año un 0,86% respecto al mismo período del 2009 y su contribución a la variación del PIB fue positiva en 0.08%.

Gráfico N° 05

Variación Porcentual del PIB

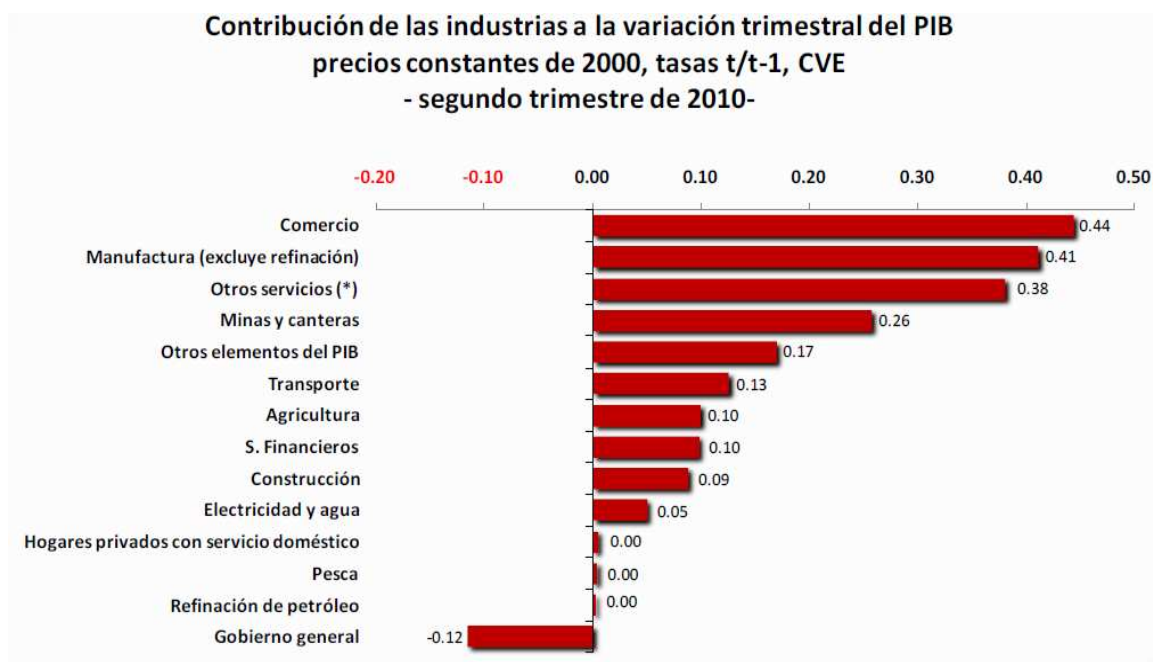


Fuente: BCE

Elaborado por: Liliana Coro

En el segundo trimestre del 2010, todas las actividades económicas presentaron crecimientos, siendo el comercio y las actividades manufactureras las que más contribuyeron al crecimiento del Producto interno Bruto (PIB) según el gráfico N° 05. El Comercio aportó al crecimiento del PIB con 0,44%; Manufactura 0,41%; Otros Servicios 0,38%; Construcción 0,09%.

Gráfico N° 06



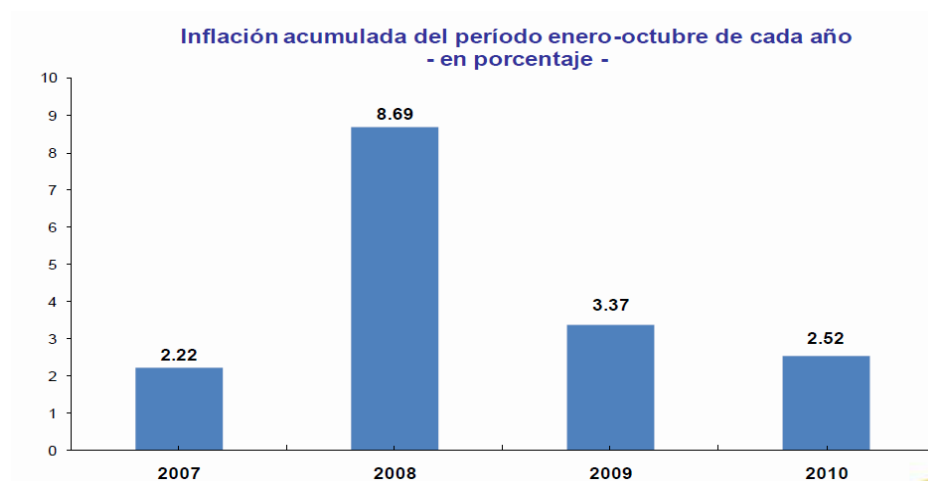
Fuente: BCE

Elaborado por: Liliana Coro

Por otro lado, respecto a la inflación acumulada de Enero a Octubre del 2010, ésta se ubicó en 2,52%; inferior a la registrada en igual período de los dos últimos años (8,69% y 3,37% para 2008 y 2009). Este incremento acumulado registró su mayor variación en la división de Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes (6,98%); por el contrario, el rubro de Recreación y Cultura (-0,35%) fue deflacionario.³

³ Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010).

[<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112010.pdf>] **Estadísticas Macroeconómicas.**

Gráfico N° 07**Inflación Acumulada**

Fuente: BCE

Elaborado por: Liliana Coro

Según el Estudio Mensual de Opinión Empresarial a Octubre del 2010, el precio promedio de los materiales de construcción aumentó en 1%.

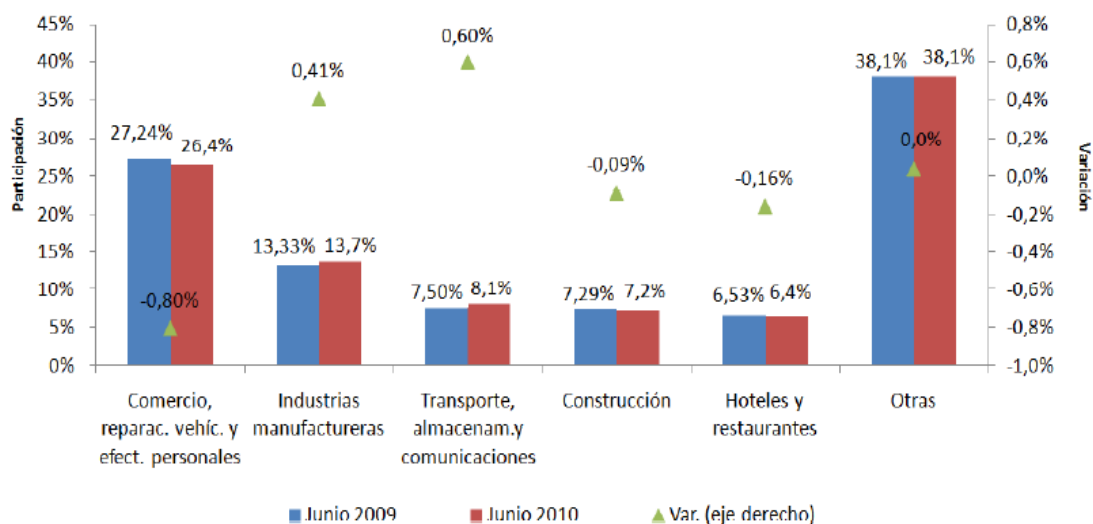
En lo referente al mercado laboral, según datos del BCE, a Septiembre del 2010 la tasa de ocupación total fue de 92,6%; la más alta registrada desde Diciembre del 2008. La tasa de ocupación de los hombres fue de 93,8% y de las mujeres fue de 90,9%; esto con respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) de cada género. Los subocupados forman la mayor parte de la PEA (49,6% del total), seguido por la ocupación plena (41,9%) y, la tasa de desocupación total fue de 7,4%.

A Junio del 2010 las ramas de actividad económica no mostraron cambios importantes como demandantes de empleo, lo que quiere decir que la paulatina superación de la crisis no estuvo liderada por una actividad en particular, sino de forma generalizada. Las actividades que tienen mayor concentración de

empleo son: comercio (26,4%), industrias manufactureras (13,7%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (8,1%) y construcción (7,2%).

Gráfico N° 08

Participación de Ocupados Urbanos por Rama de Actividad (%)



Fuente: BCE

Elaborado por: Liliana Coro

Los aspectos analizados anteriormente dan una visión más clara de la situación económica del país, en el año 2009 el país vivió una época de recesión caracterizada principalmente por la disminución del precio del petróleo, la reducción del volumen de exportaciones, la contracción del monto de remesas enviadas por los migrantes y el estancamiento del crédito a consecuencia de la contracción de los depósitos.

Al año 2010 se lo consideró como el año de recuperación económica, lo que se ha evidenciado en la tendencia de crecimiento del PIB, con una expansión de 0,60% durante el primer trimestre. Un mejor desempeño de las empresas petroleras nacionales y privadas; el incremento de las exportaciones

ecuatorianas, las contribuciones del consumo de los hogares y la inversión originaron la mejoría en el desempeño del PIB durante el segundo trimestre del 2010.

Este análisis de la realidad muestra factores económicos que resultan positivos para el sector de la construcción, lo cual otorga mayor importancia al desarrollo de modelos de gestión y planificación estratégica que permitan llevar a las organizaciones hacia el futuro en este entorno globalizado y competitivo; planteando metas y estrategias para ser competitivas.

1.1.2 Aspectos Políticos y Legales

El Economista Rafael Correa Delgado, ha asumido el gobierno del país bajo un régimen de tendencia izquierdista, que ha generado expectativas positivas en el ámbito social especialmente, pero que también ha generado temor en inversionistas nacionales y extranjeros debido a drásticos cambios legales.

Los cambios políticos que se han dado hasta este momento en el país, han ocasionado entre otras cosas tensión y un acelerado fricciónamiento entre los principales órdenes políticos e ideológicos de la sociedad.

La política tributaria es una parte fundamental de cambios en este gobierno, puesto que a través de sus reformas, el Presidente busca una distribución equitativa de la riqueza, combatir la evasión tributaria y enfrentar el déficit de la balanza comercial.

Es necesario reconocer que el gobierno actual ha dado mucho impulso al sector de la construcción, a través del financiamiento para la vivienda y de un sistema de incentivos en donde el Estado entrega subsidios a familias de menores ingresos para que puedan adquirir, construir o mejorar su vivienda.

Dentro del aspecto político es necesario recalcar el esfuerzo del gobierno y del municipio por ampliar y mejorar las vías de acceso, especialmente las que se dirigen hacia el nuevo aeropuerto de Quito, que es el sector donde se encuentra ubicada Distribuidora Checa, lo cual puede ocasionar mayor desarrollo económico; pero también existe una amenaza latente debido a que por la ampliación de la avenida principal donde está sentado el negocio, el gobierno expropiará parte de los terrenos; restando así espacio considerable en infraestructura y parqueaderos de la empresa.

1.1.3 Aspectos Tecnológicos

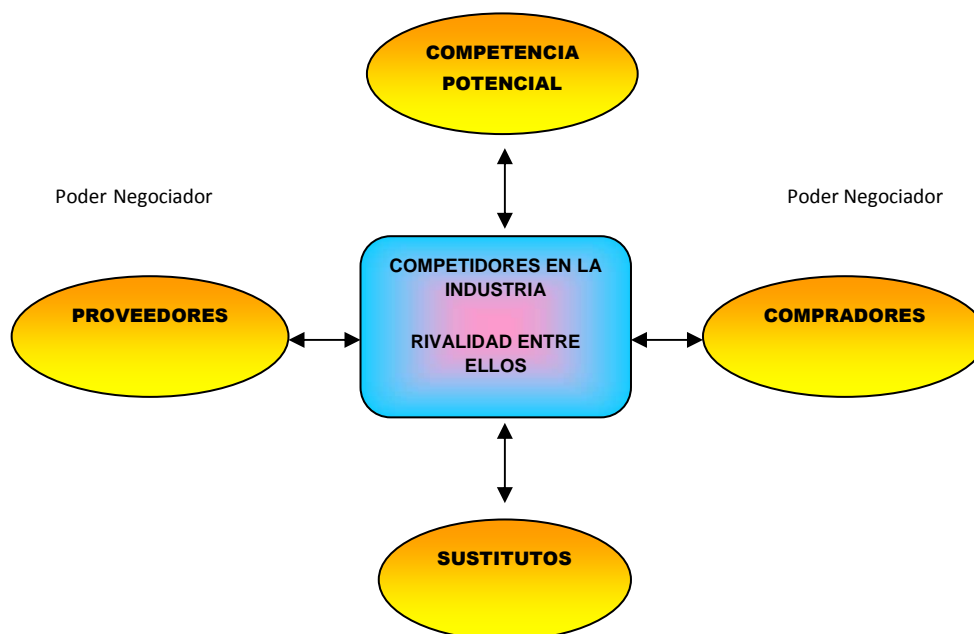
Es necesario considerar que la tecnología utilizada como medio para transformar las ideas en procesos o servicios, permite desarrollar y mejorar procesos, es decir aumentar la competitividad de las empresas. Por ello es imprescindible analizar las necesidades internas y externas de la organización para poder optar por la adquisición de tecnología que hoy en día es imprescindible en cualquier tipo de negocio; especialmente el uso de medios informáticos y de comunicación.

1.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Un enfoque de planificación estratégica corporativa muy popular es el planteado por Michael Porter en 1980. Este modelo plantea cinco fuerzas que determinan la competencia en la industria o en el sector al cual pertenece la empresa y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo.

Gráfico N° 09

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización.

Elaborado por: Liliana Coro

El siguiente análisis de las cinco Fuerzas de Porter tiene por objetivo entender de mejor manera la dinámica que influye en el negocio y tener una visión clara del entorno competitivo que rodea al proyecto, que a la vez permitirá analizar la posición estratégica del mismo y buscar iniciativas para desarrollar una ventaja competitiva; puesto que mientras más intensas sean las amenazas o poderes de

negociación, existirá mayor rivalidad entre las empresas que constituyen el sector, habrá mayor volatilidad y menor margen (rentabilidad).

1.1.4.1 Competencia Potencial

A continuación se describen las posibles barreras de entrada que existiría para el ingreso al mercado de la competencia futura y que permiten a la empresa crear una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala**

Las economías de escala son producto de la disminución de los costes unitarios de fabricación al aumentar la capacidad y el volumen de producción de un proceso productivo, por repartirse los costes fijos entre más unidades de producto. Puede ser consecuencia de un menor impacto unitario de los costes generales, una mayor experiencia de los trabajadores, una utilización más eficaz de la maquinaria, descuentos de proveedores, etc.⁴

Este efecto de aumentar la eficiencia es muy lógico; por ejemplo, al crecer la empresa en tamaño es natural que, desde el punto de vista de compras al manejar un mayor volumen de adquisiciones, dentro de ciertos límites se obtiene mejores descuentos, lo cual permite crear una ventaja competitiva para el negocio y una barrera de entrada para la competencia futura. Producto ejemplo de este fenómeno en “Distribuidora Checa” es el cemento, producto del cual se tiene la distribución de la zona y se puede acceder a mayores cantidades a un precio menor al que el producto llega a otros puntos

⁴F. LARRAIN; J. SACHS. (1994) *Macroeconomía en la economía global*. México: Prentice Hall. p. 549

de venta que no son distribuidores, ampliándose así el margen de ganancia para la empresa.

- **Diferenciación del Producto**

La diferenciación que tiene el negocio, se basa en el valor agregado de asesoramiento personalizado al cliente por parte del personal para ayudar a solucionar problemas o dudas que el cliente tenga respecto a los materiales y acabados para la construcción; lo que se convierte en una fortaleza que permite una mayor participación de mercado. Es decir, “Distribuidora Checa” no solo vende productos, vende soluciones y la trayectoria que tiene por más de veinte años ha logrado cierta lealtad y preferencia por parte de los clientes y consumidores.

- **Inversiones de Capital**

Este aspecto considera que, si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños. En el caso de “Distribuidora Checa” esto puede evidenciarse en las inversiones realizadas en inventarios lo cual proporciona mayor variedad y cantidad de productos ofertados respecto a negocios que no tengan mucha inversión en este rubro. En este aspecto es imprescindible tomar en cuenta que se debe contar con un nivel de inventarios

suficiente para abastecer la demanda de los clientes, pero no por ello se debe contar con cantidades exorbitantes que lo que ocasionarían es tener capital sin movimiento.

El negocio tiene inversión de capital en activos fijos como vehículos, cuenta con dos camiones, una volqueta y una retroexcavadora, lo cual puede representar una barrera de entrada para otros negocios del mismo tipo, puesto que con esta inversión en vehículos se puede ofrecer más servicios.

1.1.4.2 Competencia Actual

El tipo de mercado al cual va dirigido los productos que son materiales y acabados para la construcción, es un mercado perfectamente competitivo. Se llega a esta conclusión ya que existe un número indeterminado de vendedores (competencia) cuyos productos en el mercado son homogéneos.

El sector de la construcción es muy amplio y está conformado por miles de empresas que tienen relación, pues se dedican dentro del mismo ámbito a diversas actividades, el crecimiento de empresas dentro del sector ha sido muy grande, según datos de la Superintendencia de Compañías, desde el año 1978 hasta el 2005 las sociedades de este sector se incrementaron en más del 324% y en los últimos años han seguido incrementando.

En este caso, como principal competidor se considera a la cadena de franquicias Disensa, ya que posee estandarización de servicios, productos y procedimientos, con locales en todo el país, logrando así un posicionamiento en el mercado nacional.

Por otro lado, una de las principales barreras de salida para los competidores es: la inversión en activos principalmente en inventarios, bienes inmuebles, así como también en los créditos otorgados para la consecución del mismo.

Las empresas de este sector se ven obligadas a crear y mantener ventajas competitivas en base a la innovación, la mejora y el perfeccionamiento, el uso de nuevas tecnologías, métodos de producción, investigación de necesidades y preferencias de los consumidores y por supuesto nuevas formas de comercialización y gestión para poder competir y mantenerse en el mercado.

1.1.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación depende de su capacidad de organización y del tipo de producto que distribuyan. Este es el caso del cemento, en el cual el país no tiene muchos productores de cemento, es decir, su producción está altamente concentrada y predominan los oligopolios, en el país las principales productoras y distribuidoras de cemento son Holcim y Lafarge, quienes tienen un poder de negociación muy alto, compiten a través de sus precios, que muchas veces suben a la par, y también usan

como estrategias el fusionarse con otras empresas para poder integrarse en forma vertical y poder afianzarse en los mercados. A través de la integración vertical las empresas pueden ofrecer a sus clientes un paquete de materiales de construcción, mayor velocidad y capacidad de despacho, si la distribución está integrada, a la vez que la firma ahorra costos de almacenamiento.

La misma situación se evidencia en el caso del hierro, que en temporadas escasea en el mercado y ocasiona un alza de precios. En el país existen pocos productores de hierro como Adelca, Aceropaxi y Andec, que son quienes imponen el precio en el mercado. Estos oligopolios no tienen mucha competencia, ya que el hierro importado es en un porcentaje muy bajo respecto a la demanda existente. Según el Banco Central, actualmente el Ecuador importa 500.000 toneladas métricas de acero por año. De esta manera, los consumidores de hierro tienen que comprar lo que necesitan al precio al que esté en ese momento y la cantidad que exista en stock puesto que es un bien muy escaso en ciertas épocas.

En el caso de otros productos para la construcción, el poder negociador de los proveedores es menor, casi nulo, debido a la gran cantidad de productos sustitutos, así el cliente decide que producto le conviene comprar.

1.1.4.4 Poder de Negociación de los Compradores

El poder negociador de los compradores, al igual que el de los proveedores de productos o servicios para la construcción dependen del tipo de producto que se vaya a adquirir. Así, en bienes escasos y de poca producción (cemento, hierro), su poder de negociación es casi nulo, tienen que adaptarse a las normas de mercado impuestas por los proveedores.

Una forma de organización de los compradores está en la alianza con otras empresas productoras, es decir son intermediarios de productos para que lleguen a los consumidores, en este caso el poder de negociación como canal de distribución es mayor, pues es más fácil acordar tiempo y montos de crédito con los productores o ciertas políticas de promoción.

1.1.4.5 Productos Sustitutos

El sector de la construcción es un mercado en el cuál existe una infinidad de productos sustitutos tanto nacionales como extranjeros. Los sustitutos en este caso son los productos que presentan características o beneficios similares, por lo general este tipo de artículos proceden de los siguientes países: China, Taiwán, Corea, Colombia, entre otros.

Esto se evidencia de mayor manera en productos para acabados en la construcción de viviendas, pues depende de la economía de cada cliente el uso de uno u otro producto (marcas), depende también de la calidad,

usos, aplicaciones y gustos del consumidor. Por ejemplo, para construir un cerramiento se puede utilizar planchas prefabricadas, mallas, bloques, ladrillos, piedras o cemento; cualquiera de ellos que se utilice depende del cliente. En estos casos, quienes se dediquen a la comercialización de cada uno de estos productos deben reaccionar inmediatamente a los cambios del mercado y gustos o preferencias del cliente para ofrecer el que esté de acuerdo a la situación. Deben además, establecer estrategias de ventas que muestren la conveniencia de utilizar sus productos.

A más de cientos de productos sustitutos que se encuentren en el mercado nacional, también existen muchos productos sustitutos provenientes del exterior, que en la mayoría de casos tienen preferencia de consumidores por el precio, más que por su funcionalidad o calidad ya que algunos no cumplen con las normas establecidas de calidad.

Cabe recalcar que muchos artículos tienen fabricación en los países antes mencionados, pero la marca pertenece a multinacionales americanas o japonesas, este tipo de artículos también son mal vistos y considerados sustitutos.

1.1.5 Diagnóstico Estratégico Externo de Distribuidora Checa

Para este diagnóstico se utilizará la metodología del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), que permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa que son identificados durante el análisis

del entorno externo realizado anteriormente. Los aspectos considerados fueron respecto a ámbitos socio económico, político, legal, tecnológico y la competencia.

Cuadro N° 01

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) “Distribuidora Checa”

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS									
1 Niveles de inflación					X			x	
2 Crecimiento del PIB de la Construcción		x						x	
3 Acceso a financiamiento	x						x		
4 Dinámica del crédito para construcción y mejoramiento de vivienda	x							x	
5 Subsidios entregados por el Gobierno para vivienda		x							x
6 Nuevas tasas e impuestos					X			x	
POLÍTICOS									
7 Incremento de controles tributarios				x			x		
8 Inestabilidad política en el país					X			x	
9 Políticas de redistribución de la riqueza		x						x	
10 Impulso del gobierno a migrantes respecto a la vivienda		x						x	
11 Construcción y ampliación de vías de acceso					X		x		
SOCIALES									
12 Crecimiento poblacional	x							x	
13 Tendencia negativa en el envío de remesas al país				x			x		
14 Bajo porcentaje de destino del presupuesto familiar para la vivienda					X			x	
15 Déficit de vivienda	x						x		
TECNOLÓGICOS									
16 Disponibilidad de tecnologías de la información	x							x	
17 Cambios tecnológicos en productos que se comercializa		x						x	
18 Automatización de procesos	x						x		
COMPETITIVOS									
19 Posibilidad de ingreso de nuevos competidores					X		x		
20 Competencia basada en precios de productos y servicios		x						x	
21 Alianzas estratégicas	x							x	
22 No existen competidores muy cercanos en el suministro de materiales pétreos	x							x	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

En base a la información obtenida se procede a realizar un cuadro resumen de las oportunidades y amenazas, que posteriormente se utilizarán en la matriz FODA para determinar las estrategias de la organización. Como se puede observar, se han seleccionado las oportunidades más importantes e influyentes para el negocio.

Cuadro N° 02

OPORTUNIDADES
Competencia basada en precios de productos y servicios
No existen competidores muy cercanos en el suministro de materiales pétreos
Automatización de procesos
Acceso a financiamiento
Disponibilidad de tecnologías de la información
Dinámica del crédito para construcción y mejoramiento de vivienda

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

En el mercado existe una variedad de productos y servicios distintos en calidad pero similares en su uso, lo cual da origen a la competencia basada en los precios de los mismos, este factor es visto como una oportunidad ya que como comercializador se puede obtener varios de ellos para ofrecerlos en distintos precios y que de esta manera el cliente pueda escoger los que se encuentran dentro de los parámetros de sus necesidades, preferencias y presupuestos; al ofrecer más opciones se puede captar más clientes.

La inexistencia de competidores cercanos en el suministro de materiales pétreos representa una gran oportunidad, puesto que, Distribuidora Checa al contar con una bodega para este tipo de materiales puede ofertar material en distintas cantidades, tener un mayor mercado y participación en este grupo de productos; mejorando sus ingresos.

La automatización de procesos y la disponibilidad de tecnologías de la información permiten caminar hacia una empresa ágil, mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de sus procesos; lo cual la vuelve competitiva en el mercado; esto a través del uso de sistemas informáticos o el uso de maquinaria con mejor tecnología para la producción.

El financiamiento representa una oportunidad de desarrollo y crecimiento para las empresas; cuando éstas no cuentan con liquidez para ejecutar sus proyectos deben recurrir a créditos generalmente en las instituciones financieras estatales o privadas. Representa una oportunidad para Distribuidora Checa debido a que si en un determinado momento no se tiene liquidez suficiente, se puede recurrir a un préstamo bancario, que ya se ha utilizado en ocasiones pasadas y se cuenta con buenas referencias para la adquisición de este tipo de obligaciones.

Como se estudió anteriormente, la dinámica del crédito para la construcción y mejoramiento representa una clara oportunidad de crecimiento empresarial. El impulso que ha dado el gobierno para los créditos destinados a este sector pueden ser aprovechados por la empresa y convertidos en un incremento del nivel de ventas, captando ese segmento del mercado que destinará dichos recursos en la construcción, remodelación o mejoramiento de sus viviendas.

Cuadro N° 03

AMENAZAS
Posibilidad de ingreso de nuevos competidores
Bajo porcentaje de destino del presupuesto familiar para la vivienda
Incremento de controles tributarios
Niveles de inflación
Construcción y ampliación de vías de acceso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

Como se observa en el Cuadro N° 03, se ha determinado que las amenazas del entorno que afectarían en mayor proporción a la organización se basan en la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, dado que para el mercado en el cual opera la empresa no se necesita de excesivos conocimientos en el tema, ni

mucha tecnología lo cual representa una amenaza de entrada de nuevos competidores alta. Esto acompañado de que, según información del INEC, los hogares receptores de remesas destinan solamente el 18% para vivienda.

Otras amenazas corresponden al incremento de controles tributarios y la creación de nuevas tasas e impuestos o a las variaciones en la legislación que de una u otra manera afectan al flujo de efectivo de la empresa. Cada vez se está creando una mayor cultura tributaria en el país, lo cual exige también mayor conocimiento de la legislación y por supuesto el contar con nuevo personal que guíe y permita cumplir con todas las exigencias del Estado.

Los niveles de inflación pueden afectar de forma negativa al negocio, puesto que los precios de los productos pueden sufrir de un alza considerable, dando paso a que los clientes prefieran no comprar ciertos productos afectando así, al nivel de ingresos de la organización, o también que se disminuya el margen de rentabilidad de la empresa si ésta trata de no variar mucho los precios para el cliente y asume los nuevos precios en la compra de productos.

Una amenaza importante que se ha identificado es la construcción y ampliación de vías de acceso, se lo toma en este sentido debido a que este hecho representará la disminución de espacios físicos de la empresa, destinados a bodegas, área de producción y parqueaderos de clientes. Además del riesgo de que la nueva señalización y reformas geométricas de la vía afecten al fácil ingreso de clientes al local.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.2.1 Antecedentes

“DISTRIBUIDORA CHECA” es el nombre comercial del negocio familiar que actualmente opera como persona natural obligada a llevar contabilidad para efectos tributarios. Es de propiedad de una sola persona, el Sr. Alfredo Luis Coro Maila, a cuyo nombre el negocio está inscrito en el Registro Único de Contribuyentes.

Inició sus actividades en Octubre de 1989 y sus instalaciones físicas se encuentran ubicadas en la Av. Quito S/N y Av. Interoceánica, en la Parroquia Checa de la ciudad de Quito y desde sus inicios se dedica a la comercialización de materiales y acabados para la construcción. Tiempo después implementó el proceso de fabricación de bloques prensados. Actualmente la empresa ha implementado el alquiler de una retroexcavadora brindando servicio de desbanque y desalojos.

Como complemento a la oferta de productos y servicios del negocio, pero de propiedad de otras personas que se manejan totalmente por separado, están los servicios de alquiler de encofrados metálicos, alquiler de maquinaria para la construcción: concretas, vibradoras y elevadores. Es decir, estos servicios solamente son ofertados en el mismo local, pero su manejo financiero es ajeno a Distribuidora Checa.

1.2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la manera en que se dividen y coordinan las actividades de una organización para lograr sus objetivos, el uso de organigramas permite apreciar a simple vista la estructura general de la organización, provee orientación a las unidades administrativas y permite estudios de descripción y análisis de cargos como un apoyo a la administración del personal.⁵

El diseño organizacional determina la estructura de la organización que más conviene para coordinar las actividades de la organización. La organización permite visualizar todas y cada una de las funciones que debe cumplir cada unidad que integra la empresa Distribuidora Checa.

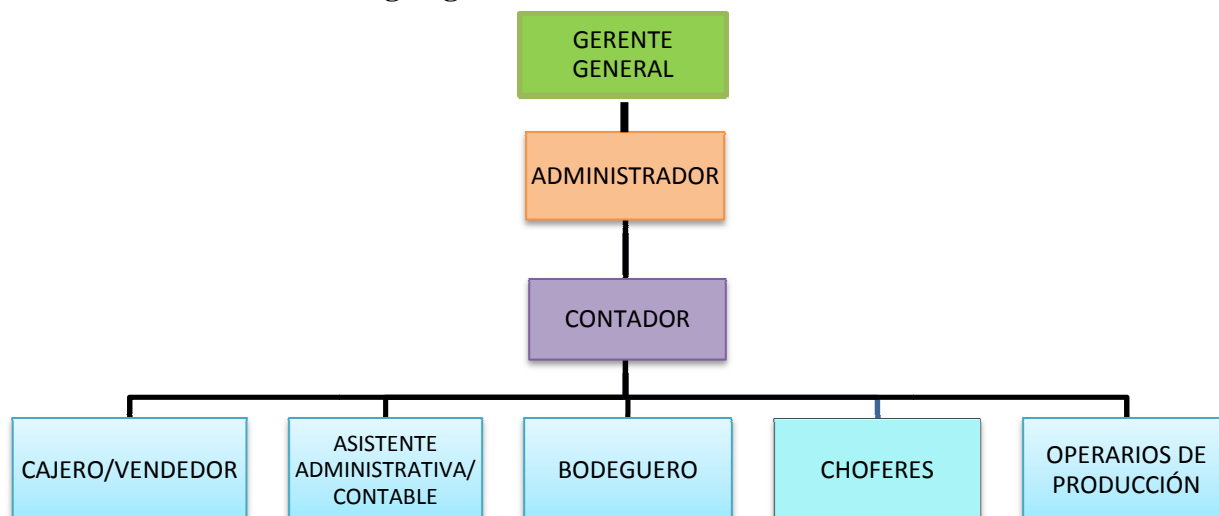
La empresa mantiene una estructura orgánica vertical, ramificada de arriba hacia abajo según los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, cada una con diferente nivel de autoridad y funciones. Este tipo de presentación de organigrama es el de uso generalizado en la administración.

El organigrama de la empresa se muestra en el siguiente gráfico:

⁵ Cfr. J., Amador (2010) *Organigramas – Estructura Organizacional*. www.elprisma.com p.1

Gráfico N° 10

Organigrama Distribuidora Checa



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

En Distribuidora Checa trabajan nueve personas bajo relación de dependencia y una por honorarios profesionales. Las principales actividades se pueden resumir en Dirección, Administración y Comercialización. La organización maneja algunas de las funciones con una estructura participativa entre los miembros, así cada persona está involucrada en varias actividades y posee un mejor entendimiento de lo que sucede a su alrededor; es decir, debido al tamaño de la empresa el personal es plurifuncional.

El organigrama del gráfico N° 10 presenta al dueño de la empresa a la cabeza en la Gerencia General y las actividades de dirección y control están centralizadas en las gerencias de primer y segundo nivel (gerente general y administrador), situación que es muy común en la mayoría de empresas

familiares en el Ecuador. En estos casos, la delegación de responsabilidades es limitada y la posibilidad de ascenso depende del crecimiento de la empresa.

1.2.2.1 Estructura Funcional

A continuación, se detallan los puestos y sus respectivas funciones principales dentro de la organización y en el Anexo N° 01 su representación gráfica con los procesos fundamentales.

- **Gerente General:** ejerce supervisión directa sobre todas las áreas y establece relaciones, contactos y negociaciones con clientes.
- **Un Administrador:** Entre sus principales actividades se encuentran:

Coordinar, controlar y evaluar el trabajo entre las áreas de la empresa, celebrar contratos con clientes institucionales, especificando condiciones de pago; contratación de personal de acuerdo a los requerimientos y experiencia, aprobación de pagos a proveedores y empleados; y desarrollar sistemas administrativos. Se encarga del pago a proveedores, cobro a deudores y atención al cliente.
- **Una asistente administrativa/contable:** Sus funciones son:

Recepción de llamadas e inquietudes de proveedores y clientes, elaboración del libro Bancos de la empresa, registros contables,

ingresos de mercadería a bodega, elaboración de documentos de soporte contable y tributario.

- **Un vendedor de mostrador/cajero:** Es el encargado de:
Atención a clientes en ventas diarias, asesoramiento personalizado al cliente, elaboración de facturas, servicio post venta, control de inventario, recopilación de expectativas e inquietudes de los clientes. Además tiene la función de cobro de facturas.
- **Bodeguero:** Recibe materiales de proveedores y mantiene en orden las bodegas, entrega de materiales a clientes y revisión de stock de inventarios.
- **Dos choferes:** se encargan de la revisión y transporte de mercadería al cliente, elaboración del registro de entregas y mantenimiento de los vehículos.
- **Dos obreros de producción:** se encargan de todo el proceso de fabricación de bloques prensados, desde la solicitud de materia prima, su mezcla y elaboración. Además tienen bajo su responsabilidad el mantenimiento de la maquinaria.

1.2.3 Productos y Servicios

Los productos y los servicios constituyen la base del giro del negocio, y la diferenciación que se logre en ellos otorga ventaja respecto a la competencia. Es necesario tener claras las definiciones de producto y servicio porque ese es el punto de partida para diferenciar, administrar, gestionar y mejorar el know how que incluye cada producto y servicio.

Un producto es cualquier objeto que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa, Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con determinadas características, aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles.⁶

Distribuidora Checa ofrece una amplia gama de productos de todo tipo, calidad y precio; para una fácil ubicación física, clasificación y codificación en el sistema de inventarios que maneja se ha distribuido los diversos ítems en 19 grupos que se enuncian en el cuadro siguiente:

⁶ E., CULTURAL (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Editorial Cultural. p. 272

Cuadro N° 04**Clasificación de productos por Grupos**

#	GRUPOS
1	ADITIVOS
2	ELECTRICO
3	CERRAJERIA
4	CONSTRUCCION
5	FERRETERIA
6	HERRAMIENTAS
7	CUBIERTAS
8	MADERAS Y TRIPLEX
9	PINTURAS Y LACAS
10	PEGAS Y RESINAS
11	PIGMENTOS
12	PERNOS, TUERCAS Y RODELAS
13	TORNILLOS
14	PLASTICOS Y CABOS
15	TUBOS Y ACCESORIOS ROSCABLES
16	GALVANIZADOS
17	SANITARIOS Y GRIFERIA
18	TUBOS Y ACCESORIOS PVC
19	SERVICIOS

Fuente: Distribuidora Checa

Elaborado por: Liliana Coro

Los servicios son actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.⁷

Así, Distribuidora Checa a través del tiempo ha implementado ciertos servicios relacionados al mismo ramo de la construcción, con el objetivo de que sus

⁷ THOMPSON, I. (2006). *Mercadotecnia de Servicios*. PromonegocioS.net

clientes encuentren todo lo que necesitan para su construcción en un mismo lugar y así abarcar más mercado. Los servicios que brinda son de Desbanque y desalojo y transporte en general.

1.2.4 Clientes

Los clientes representan la razón de las empresas; es decir, las empresas dependen de los clientes para existir y es por ellos por quienes es necesario planificar, implementar y controlar las actividades del negocio. Según Philip Kotler, las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa; he ahí la importancia que se les debe dar durante la venta y post venta a fin de lograr su satisfacción y lealtad.

Los clientes que Distribuidora Checa ha conseguido durante estos años son clientes individuales o consumidores finales usuales y ocasionales, además de clientes institucionales. En el caso de los clientes finales se pretende llegar a ellos satisfaciendo necesidades de carácter individual, gustos y preferencias, planteando estrategias de venta específicas acorde a la demanda potencial, sus niveles de ingreso, composición geográfica, etc. En el otro tipo de clientes se realizan ventas en mayores volúmenes a un precio menor, aplicando descuentos especiales y condiciones de pago, puesto que estos clientes suelen comprar los productos para luego volverlos a vender, ampliando así la cadena de distribución para llegar al consumidor final.

En general, los principales clientes de Distribuidora Checa son constructores independientes, albañiles, carpinteros, y en una mínima proporción, empresas constructoras; así como también, las personas que no siendo profesionales de la construcción, requieren de productos relacionados con ella (por ejemplo para efectuar arreglos dentro de la casa).

Tomando en cuenta la frecuencia de compra y el monto, entre los principales clientes se tiene a los siguientes:

Cuadro N° 05

Clientes

PERSONAS NATURALES	
N°	NOMBRE
1	DE LA TORRE MARCO
2	GUEVARA JULIO
3	GUIM ESPERANZA
4	LEÓN JORGE (ING)
5	LICTO CARLOS ALBERTO
6	LUCINA PATRICIO
7	MONTENEGRO NELSON (DR.)
8	NAVARRETE LUIS
9	PASQUEL NELLY
10	PERALTA JONNY
11	PROAÑO LEONILA
12	PUENTE ROMULO
13	REVELO EDUARDO
14	RIOS HIDALGO BENJAMÍN
15	ROSETO MANUEL
16	SILVA HERNANDEZ GONZALO (DR.)
17	TAPIA RODRIGO ING.
18	VELA XIMENA (ARQ.)
19	VINUEZA CARLOS

SOCIEDADES	
1	COLEGIO PARTICULAR CHECA
2	DPM INGENIEROS ASOCIADOS
3	ECOAGRO FARMS
4	ESCUELA 3 DE DICIEMBRE
5	FERQUIN CIA. LTDA.
6	FLORES DE MINCHIBURO
7	FUNDACION PAKAKUNA
8	GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.
9	GYPZO S.A.
10	INMOBILIARIA LA BRETAÑA
11	JUNTA PARROQUIAL DE CHECA
12	LIGA DEPORTIVA PARROQUIAL CHECA
13	PROGUADALUPE CIA. LTDA.
14	QUALY AGRO S.C.C.
15	SYLVER MIEL S.A.
16	VASEFLOR

Fuente: Distribuidora Checa
Elaborado por: Liliana Coro

1.2.5 Competencia

El sector de la comercialización de materiales de construcción en el que se desenvuelve Distribuidora Checa es un campo con mucha competencia en sectores aledaños a su ubicación, ya que para negocios similares es fácil incursionar en el negocio, debido a que no existen barreras de entrada demasiado fuertes o que no se puedan superar.

La principal estrategia usada por la competencia es la relacionada a los precios de los productos. Así, entre la competencia más cercana y de mayor relevancia se tiene a:

- Ferretería Todokasa

- Ferrostal
- Ferretería VSG
- Ferretería Gordón
- Comercial Marcelo

Respecto a estos competidores, una de las ventajas que posee Distribuidora Checa es su antigüedad en el mercado; pero no por ello es menos importante tener conocimiento de cómo opera la competencia y los productos o servicios que ofrecen, pues la empresa debe buscar desarrollar una propuesta de valor que incluya precio, calidad, funcionalidad del producto, asesoramiento y servicio para sus clientes, que sea distinta y superior a la de los competidores.

1.2.6 Proveedores

Los proveedores con los que cuenta Distribuidora Checa constituyen una parte importante dentro del proceso operativo del negocio, ya que depende de la relación y gestión logística que la empresa mantenga con ellos la consecución de ciertos beneficios como calidad y garantía de los productos o servicios, la programación adecuada del abastecimiento para entregas oportunas y la obtención de precios y condiciones de pago razonables.

Entre los principales proveedores se puede mencionar:

Cuadro N° 06**Proveedores de Materiales y Acabados Para la Construcción**

PROVEEDORES		
N°	NOMBRE	RUC
1	DEMACON CIA LTDA.	1790084949001
2	ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	0190007510001
3	AMC ECUADOR CIA. LTDA.	1790990362001
4	CERRADURAS ECUATORIANAS S.A.	1790001997001
5	CIMACONS	1700265943001
6	CINTAS TEXTILES S. A.	0990065896001
7	COFERCO	1709520611001
8	COMERCIAL MICHELENA S.A.	1791996437001
9	DEMACO	0990621691001
10	DIMPOFER CIA LTDA	1791399838001
11	DISTHER C. LTDA	0990372055001
12	DISTRIBUIDORA HERNANDEZ	0602673691001
13	ELECTRO B & V	1791436245001
14	EMDIQUIN CIA LTDA	1791869052001
15	FERRETERIA ESTRELLA	1702617430001
16	I.D.A DISTRIBUIDORA DE LOS ANDES C.A.	1790337073001
17	IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA.LTDA.	1791932455001
18	LAFARGE CEMENTOS S.A.	1790236862001
19	MEGAKONS S.A.	1891710182001
20	MEGAPROFER S.A.	1891723756001
21	MUNDO METALES CIA. LTDA.	1791826582001
22	PROVEMADERA S.A.	1791325389001
23	SCH ECOMEX	1791712897001
24	YHAMPAL DE COMERCIO CIA.LTDA.	0190151700001

Fuente: Distribuidora Checa

Elaborado por: Liliana Coro

1.2.7 Situación Financiera Actual

El análisis financiero se encarga de evaluar el comportamiento de una empresa, por medio de las diferentes herramientas como análisis vertical, análisis horizontal y razones financieras; las cuales simplifican la información de los

estados financieros, con el fin de medir las relaciones en un solo período y los cambios dados en varios períodos contables.

Este análisis permitirá conocer las causas de los problemas financieros, analizar los posibles riesgos y determinar las herramientas, procesos y acciones de salvataje que se puedan emprender.

Distribuidora Checa presenta una limitación respecto a información de tipo financiero, puesto que no se ha hecho un levantamiento de información económica real y completa con la que cuenta actualmente; en el presente trabajo se tomó toda la información disponible de la empresa para tener un escenario aproximado a la realidad.

En el Anexo 02 se muestra el Balance General de la empresa para los años 2008, 2009 y 2010; y el Estado de Pérdidas y Ganancias conforme a la documentación e información disponible con su respectivo análisis horizontal, vertical y principales indicadores.

Al realizar un rápido análisis de la información contable con la que cuenta Distribuidora Checa, se obtuvo lo siguiente:

La empresa tiene un nivel de ventas próximo al medio millón de dólares, se han analizado los tres últimos años y se tiene que, su margen neto en ventas ha disminuido en un promedio anual de 7,73% al 2010 en comparación con el margen del año 2008; de 5,16% a 4,39% debido a un leve incremento en el

porcentaje del costo de ventas, y una pequeña disminución de los gastos operacionales.

También ha bajado la eficiencia en el uso de los activos, ya que el crecimiento del activo (7,76%) supera al de ventas (-3,3%), más en el activo fijo que el corriente, esto debido a que los activos fijos incrementaron su valor debido a la compra de una máquina retroexcavadora.

La capacidad de pago del pasivo corriente a corto plazo medido por la razón de liquidez es de 1,86 para el 2008, 2,09 y 3,74 para el 2009 y 2010 respectivamente; es decir se puede cubrir con activos fácilmente convertibles en efectivo las obligaciones a un año plazo. Una norma práctica usada dice que el índice de liquidez debe variar entre 1,5 y 2,5. En el 2010 se tiene que el activo corriente cubriría 3,74 veces las obligaciones, pero es necesario considerar que las cuentas por cobrar a clientes representan el 24% del total de los activos corrientes y se corre el riesgo de que no se recupere dicho monto en su totalidad, su período medio de cobro es de 11,13; lo que quiere decir que se tiene invertido en cuentas por cobrar 11,13 días de ventas.

En la razón de prueba ácida se restan los inventarios debido a que suelen ser la parte menos líquida de los activos corrientes. La norma práctica general es que este índice sea mayor que 0,5, lo cual significa que los inventarios son aproximadamente la mitad de los activos; para nuestro caso tenemos en el 2008 0,38; 0,67 y 1,24 para el 2009 y 2010.

La rotación de inventario ha ido incrementando a través del tiempo, así para el 2010 se tiene una rotación de 11,71; es decir que por cada dólar en inventarios las ventas han sido de \$11,71 dólares. La rotación de inventarios entendida como el número de veces que se ha vendido el inventario al año es de 9,74 veces.

En lo concerniente al financiamiento se evidencia que la empresa tiene independencia financiera, es decir, al analizar el índice de endeudamiento se tiene los valores de 0,31; 0,34 y 0,13 para el 2008, 2009 y 2010; en el último año se tiene que por cada dólar en activos, el financiamiento con deuda es de 0,13 centavos, lo cual implica que 0,87 centavos provienen del propietario del negocio. Su grado de autonomía es 0,87 y el apalancamiento es de 1,15 : con un dólar de patrimonio se han “levantado” o apalancado \$1,15.

En general la situación financiera de Distribuidora Checa es estable, pero se podría establecer planes y presupuestos para el ahorro de costos y continuar con un manejo adecuado del costo de ventas a fin de disminuirlo y obtener mejores márgenes de rentabilidad.

1.2.8 Ventas Históricas y Actuales

Distribuidora Checa actualmente posee más de 3500 productos en su inventario, por lo que para la estimación de sus ventas en términos monetarios y de volumen es complicado abarcar todos los ítems. Por esta razón se utilizará la Regla del 80/20, Ley de Pareto o principio de los pocos esenciales y muchos

triviales, que es una estrategia que permite concentrar energía, tiempo y esfuerzos en los más importantes.

Así, esta ley puede aplicarse a:

- Los inventarios: El 80% de su valor está en un 20% de los artículos, por lo que el esfuerzo de compra y de gestión se deben concentrar en ese 20% de los de mayor valor.
- Los productos: Un 80% de las ventas se generan con un 20% de los productos, por lo que deben mantenerse niveles adecuados de esos productos.

El sistema ABC de clasificación de los artículos permite una política enfocada a aquellos artículos de mayor importancia financiera o estratégica para la empresa como señala el principio de Pareto. El análisis ABC divide el inventario en tres clasificaciones basadas en el volumen anual en dólares. Para determinar el volumen se mide la demanda anual para cada artículo del inventario multiplicado por el precio por unidad.

Los artículos clase A son aquellos en los que el volumen anual en dólares es alto, es decir, acumulan el 50% del valor de todos los inventarios. Los artículos del grupo C están constituidos por aquellos de menor valor, pero que en número de artículos representan el 50% de éstos. El grupo intermedio se clasifica como B.⁸ Así, de acuerdo a información de ventas y su volumen anual en dólares para el año 2010 se ha clasificado como:

⁸ Cfr. J. CAGIGAL, (2009), *Gestión de Inventarios*. Material recibido en clases. p.3

Cuadro N° 07**Clasificación de Productos por Sistema ABC**

CLASIFICACIÓN	GRUPO	
A	04	CONSTRUCCIÓN
B	07	CUBIERTA
	06	HERRAMIENTAS
	03	CERRAJERIA
	18	TUBOS Y ACCESORIOS PVC
	08	MADERAS
	02	ELECTRICO
	17	SANITARIOS Y GRIFERIA
	19	SERVICIOS
	09	PINTURAS Y LACAS
	14	PLASTICOS Y CABOS
	05	FERRETERIA
C	15	TUBOS Y ACCESORIOS ROSCABLES
	01	ADITIVOS
	10	PEGAS Y RESINAS
	16	GALVANIZADOS
	12	PERNOS, TUERCAS Y RODELAS
	11	PIGMENTOS
	13	TORNILLOS

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

Los productos “A” representan el 71,61% del total de las ventas, los productos “B” representan el 24,74% de las ventas y el grupo “C” el 3,66% del total de ventas del año 2010.

Como se mencionó anteriormente, se ha aplicado la ley de Pareto para determinar la variación en volúmenes de ventas de los productos que generan la mayor cantidad de ingresos. Los principales productos del grupo “A” corresponden a cemento, hierro, bloque, ladrillo y materiales pétreos y representan el mayor porcentaje de ventas, lo cual está representado en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 08

Ventas Históricas en Volúmenes aplicadas Ley de Pareto

GRUPO	CÓDIGO	PRODUCTOS	2008			2009			2010		
			VOLUMEN UNIDADES	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	VENTAS TOTALES	VOLUMEN UNIDADES	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	VENTAS TOTALES	VOLUMEN UNIDADES	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	VENTAS TOTALES
CONSTRUCCIÓN	COCE001	CEMENTO EN SACOS	24.628	5,06	124.601,78	20.607	6,19	127.611,58	15.731	6,46	101.687,85
	COVA003	VARILLA 8x12 MTS	2.386	6,27	14.966,75	2.061	5,30	10.915,30	3.210	4,67	14.993,17
	COVA005	VARILLA 10x12 MTS	635	9,43	5.987,71	1.331	8,13	10.821,01	1.214	7,30	8.867,41
	COVA007	VARILLA 12x12 MTS	3.578	14,30	51.172,91	3.400	11,67	39.678,47	4.285	10,52	45.087,80
	COBL002	BLOQUE 10 CM PRENSADO	50.775	0,23	11.617,81	48.335	0,24	11.679,44	85.576	0,24	20.604,89
	COBL004	BLOQUE 15 CM PRENSADO	178.152	0,25	45.034,84	183.650	0,24	44.851,30	183.631	0,26	47.363,97
	COAR025	ARENA TRITURADA ROJA VOLQ.	70	82,13	5.777,63	91	72,28	6.577,51	72	87,84	6.280,74
	COAR026	ARENA TRITURADA ROJA METRO	53	13,93	738,10	104	14,53	1.504,13	156	14,59	2.275,89
	COAR027	ARENA TRITURADA ROJA CARR.	218	1,57	340,60	177	1,60	283,76	241	1,60	383,63
	COAR020	ARENA FINA SAN ANT. VOLQ.	60	96,56	5.793,58	90	73,93	6.653,69	58	98,71	5.725,02
	COAR021	ARENA FINA SAN ANT. METRO	314,00	14,83	4.655,44	289	14,97	4.318,67	359	14,30	5.132,78
	COAR022	ARENA FINA SAN ANT. CARRET.	891,00	1,59	1.413,16	707	1,59	1.122,99	828	1,60	1.320,98
	COPO005	POLVO GUAYLL. VOLQ.	63,00	66,53	4.191,08	86	52,49	4.513,75	40	74,72	2.951,61
	COPO006	POLVO GUAYLL. METRO	141,00	11,47	1.616,80	153	11,87	1.816,40	128	11,81	1.511,28
	COPO007	POLVO GUAYLL. CARRET.	400,00	1,29	517,48	418	1,31	547,86	255	1,28	324,67
	CORIO10	RIPIO TRITURADO ROJO VOLQ.	67,50	84,19	5.682,66	104,5	77,22	8.069,12	88	88,08	7.706,62
	CORIO11	RIPIO TRITURADO ROJO METRO	97,50	14,87	1.449,63	412,4	22,67	9.350,57	200	14,70	2.931,95
	CORIO12	RIPIO TRITURADO ROJO CARR.	357,00	1,58	564,50	272	1,59	432,31	319	1,58	505,13
COLA001	LADRILLO COMUN	47.478,00	0,19	8.867,52	47917	0,20	9.461,28	39.544	0,21	8.419,99	
TOTAL					294.989,98			300.209,14			284.075,38

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

Estos productos representan el 62% del total de las ventas del año 2010.

De manera global, en el siguiente cuadro se muestra el resumen de ventas históricas y actuales divididos por los ingresos en mercaderías y por transporte.

Cuadro N° 09

Tasa de crecimiento de ventas globales

VENTAS	2008	2009	2010	TCA	TCA
				2010-2008	2010-2009
MERCADERÍA	493.622,47	469.261,65	461.100,30	-3,35%	-1,74%
TRANSPORTE	4.530,71	11.445,46	4.861,16	3,58%	-57,53%
TOTAL	498.153,18	480.707,11	465.961,46	-3,29%	-3,07%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

En este cuadro se puede evidenciar que en el año 2010 respecto del año 2008 las ventas totales disminuyeron en 3,29% y, del año 2010 respecto del año 2009 las ventas volvieron a disminuir en 3,07%; lo cual muestra que existe una tendencia a la baja de ventas en dólares. Ante esta situación se deberían plantear acciones de promoción y publicidad que a un no muy largo plazo permitan captar mayor mercado e incrementar el volumen de ventas, como en los años anteriores.

2. ANÁLISIS PRELIMINAR Y PROPUESTA ESTRATÉGICA

Distribuidora Checa enfrenta ciertos riesgos debido a su administración un tanto informal, ya que desde sus inicios no ha implementado un plan estratégico y financiero que le permita proyectarse hacia el futuro, en el mercado local.

Es preciso analizar la situación en la que se encuentra la empresa, determinar sus fortalezas y principales debilidades en sus diferentes áreas de negocios, para de esta manera plantear estrategias de mejoramiento en la gestión de sus procesos e implementar acciones para conseguir información útil con la que aún no se cuenta, lo cual a la vez puede dar paso a un mayor desarrollo de la organización.

En el campo administrativo Distribuidora Checa no cuenta con objetivos claros a mediano y largo plazo, por ello es necesaria una planificación oportuna como soporte para su crecimiento. Contablemente no se maneja un adecuado y oportuno control de las transacciones y procesos que brinden información para la toma de decisiones; a pesar de que cumple todos los requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas en la obligación de llevar contabilidad; es decir la empresa maneja información contable en función de la Administración Tributaria y no de la función Financiera que es imprescindible para la toma de decisiones, manejo de los recursos financieros y maximización del valor de la empresa.

Financieramente, no se ha hecho ningún tipo de análisis para saber si el negocio está siendo rentable, desde diferentes puntos de vista. Tampoco se maneja ningún tipo de presupuesto que le sirva de guía para orientar y coordinar sus operaciones.

Este negocio necesita plantear un plan de desarrollo que le permita crecer y no simplemente subsistir y mantenerse en el mercado, de esta forma logrará una visión de futuro más amplia. Para ello, en el presente trabajo se desarrollará un plan estratégico apropiado para el negocio, delimitando acciones que la empresa emprenderá.

2.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

2.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor.⁹

A continuación se representan los diferentes procesos de la actual Cadena de Valor de Distribuidora Checa:

⁹ MUÑIZ, G. (2010) *Marketing en el siglo XXI-La cadena de valor en el Marketing Estratégico*. [www.markeying-xxi.com]

Gráfico N° 11

Cadena de Valor Actual de Distribuidora Checa



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

2.1.1.1 Procesos Primarios

Compras:

El abastecimiento de mercadería inicia con el pedido a proveedores nacionales en base a información de stock que arrojan los Kárdex del sistema informático y de la observación de las existencias en bodegas. Se negocia plazos de entrega, tiempo de crédito y descuentos con cada proveedor. En ciertos productos, antes de su adquisición se cotiza a dos o tres proveedores para tomar la decisión de compra dependiendo de las variables mencionadas anteriormente. En el caso específico del cemento, se procede a elaborar una orden de requisición que se envía a la empresa proveedora para su posterior facturación y despacho.

Gestión de Inventarios:

Cuando la mercadería llega al local se procede a su recepción y se efectúa un breve control de calidad visual y se coteja las cantidades físicas con la factura del proveedor, la falta de un control más profundo a veces ocasiona devoluciones que no son muy significativas para la empresa.

Posteriormente a la recepción e ingreso de mercadería a la bodega, se elabora el respectivo comprobante de ingreso a bodega, la retención en fuente correspondiente y el comprobante de egreso.

Los productos recibidos son almacenados en la bodega; es decir, se procede a colocarlos en las estanterías o lugares correspondientes. Los productos son despachados de acuerdo a las ventas que se realizan en el almacén.

La empresa lleva a cabo un conteo físico total de los inventarios cada dos años, y de forma periódica y al azar de ciertos productos, para cotejarlos con el registro de stock del sistema informático, y si no coinciden se hace el respectivo ajuste.

Producción:

El proceso de producción de bloques comienza con el abastecimiento de materia prima a los operarios de producción para su posterior elaboración. El proceso no tiene mayores controles ni estándares establecidos de producción: La unidad de medida y control es por sacos de cemento, el proceso cuenta sólo estimados en cantidades de materia prima y productos terminados. Los bloques, luego de su elaboración y tiempo de secado son apilados y al igual que el resto de productos, éstos son despachados de la bodega de acuerdo a las ventas que se efectúen. Este es uno de los aspectos que necesita mayores cambios en su manejo contable, de procesos y de control.

Ventas:

El proceso de comercialización se basa en la atención al cliente antes y durante la ejecución de la venta; es decir, se revisa el stock del producto solicitado por el cliente para determinar su disponibilidad. Esto se lo hace en el sistema informático, pero en ciertas ocasiones el stock se encuentra desactualizado o con saldos negativos que no han sido ajustados. En estos casos se procede a la revisión física del stock.

La facturación se realiza en el sistema informático a través de los códigos que se encuentran definidos en el sistema para cada producto, de acuerdo al grupo al que pertenece y que fueron mencionados

anteriormente. Del mismo modo, se cuenta con una base de datos codificada de los clientes y sus respectivos datos, lo cual facilita y disminuye el tiempo de facturación y despacho.

Se cuenta con un servicio post venta por parte de los vendedores, que incluye un proceso de reclamos, cambios e incluso asesoría en ciertos temas técnicos de la construcción, tales como: estimación de cantidades de materiales de construcción y proceso de instalación y funcionamiento de ciertos productos. Todo esto con el fin de brindar un mejor servicio y satisfacción al cliente, brindando solución a sus problemas.

2.1.1.2 Procesos de Apoyo

Contabilidad:

Este proceso de apoyo se maneja en la empresa de manera independiente, puesto que el servicio está manejado por un profesional que brinda sus servicios bajo la modalidad de honorarios profesionales. Esta persona se encarga de la teneduría de libros, su registro contable y la emisión de reportes periódicos al Servicio de Rentas Internas y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En relación con estos procesos, es necesario señalar que la empresa emite estados financieros en base a disposiciones y requerimientos del SRI. El contador es quien dispone de esta información, la misma que se

gestiona en un sistema contable de su propiedad y que utiliza además para entregar reportes a la administración del negocio, lo cual ocasiona la desventaja de no tener información digital de carácter contable que se pueda usar en cualquier momento.

El hecho de que la actual contabilidad tenga fines casi exclusivamente tributarios, no permite que la Gerencia y la Administración dispongan de información financiera importante para la toma de decisiones; ocasiona además que, la empresa no disponga permanentemente de indicadores financieros que ayuden a la gestión gerencial presente y futura de la empresa.

Gestión Administrativa:

Los procesos administrativos están establecidos, aunque no de una manera formal. Existen ciertos procedimientos y normas para pocos procesos, tales como el cierre de caja diario, los pasos para la entrega de materiales, ciertas normas respecto de las responsabilidades y obligaciones de los empleados. No existen, en cambio, políticas de crédito formalmente establecidas, ni sus montos. Entre las principales tareas que incluyen este aspecto están: las relaciones públicas o contactos, la contratación del personal, la gestión de cobros a clientes y la gestión de pagos a proveedores.

Mantenimiento de Activos Fijos:

En este proceso de apoyo se ha identificado que se realizan acciones de mantenimiento preventivo y correctivo; especialmente en ciertos activos fijos como son los vehículos y maquinaria, debido a que constituyen una parte fundamental para la comercialización de productos y servicios.

En el anexo N° 03 se presenta la Cadena de Valor Actual de “Distribuidora Checa”, en la cual además, se han representado sus procesos fundamentales. Para esto se han asignado códigos a dichos procesos. Los procesos nombrados con la letra B significan que se trata de un proceso básico o primario; mientras que los procesos con código C se refieren a procesos complementarios a los primarios.

2.1.2 Diagnóstico Interno de la Empresa

Este análisis constituye una herramienta muy valiosa como punto de partida para la identificación de problemas y generación de ideas de mejoras en los procesos de la organización. Como resultado de este diagnóstico se reconocen las áreas críticas y se puede generar una cadena de valor, un rediseño de la estructura organizacional y por supuesto el establecimiento de estrategias para la consecución de objetivos.

El siguiente diagnóstico interno se lleva a cabo en base a entrevistas al personal de la organización (Anexo N° 04), la observación directa y documentos que evidencien los procesos que actualmente se ejecutan. Se efectuaron además, encuestas a clientes de Distribuidora Checa para conocer su opinión y su grado de satisfacción, lo cual está detallado en el Anexo N° 05.

Se recurrirá al uso del Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI) como medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa y realizar un diagnóstico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.¹⁰

¹⁰ Cfr. H., SERNA, (2000), *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia: 3REditores. p.120

Cuadro N° 10

Perfil de Capacidad Interna (PCI) de Distribuidora Checa

	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
1						X		X	
2	X						X		
3		X					X		
4		X					X		
5				X			X		
6		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
7					X			X	
8					X			X	
9						X	X		
10					X		X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
11		X							X
12		X						X	
13	X							X	
14					X			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
15					X		X		
16				X			X		
17				X					X
18	X						X		
19					X			X	
20				X			X		
21				X			X		
22				X			X		
23				X				X	
24	X							X	
25					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
26	X						X		
27	X						X		
28		X						X	
29	X						X		
30	X						X		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

En el cuadro N° 10 se puede apreciar los elementos y variables consideradas en el análisis, que abarcan diferentes áreas de la empresa y que permiten tener una visión más amplia el estado de sus capacidades internas. Se ha clasificado cada

una de ellas como una debilidad o fortaleza alta, media o baja y se ha determinado el grado de impacto que cada una tiene sobre Distribuidora Checa.

De manera resumida, las fortalezas y debilidades determinadas son:

Cuadro N° 11

<i>FORTALEZAS</i>
Experiencia en el negocio y larga trayectoria
Precios competitivos
Amplia gama de productos
Lealtad y satisfacción del cliente
Sistema automatizado de control de inventarios
Disponibilidad de material pétreo
Asesoría técnica a los clientes
Aplicación de tecnología de computadores
Software para gestión de información

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

La experiencia en el negocio y la larga trayectoria de casi veinte y dos años en el mercado han permitido que Distribuidora Checa tenga un mercado de clientes amplio, a través de la amplia gama de productos que incluyen la venta de materiales pétreos en la cantidad que el cliente necesita, puede proporcionar soluciones a los problemas referentes a la construcción de sus clientes, los precios competitivos en relación a algunos miembros de la competencia y la asesoría técnica brindada a los clientes han permitido contar con su lealtad y satisfacción, como una herramienta fundamental para cada vez servir mejor.

Desde hace siete años, el sistema automatizado del control de inventarios junto a la aplicación de tecnología en los computadores ha permitido agilizar el trabajo, la información y la atención al cliente, es decir se cuenta con la experiencia en el manejo de un sistema informático y representa una fortaleza dado que no todas los negocios de la competencia cuentan con un sistema y sus ventajas.

Cuadro N° 12

DEBILIDADES
Análisis y uso de planes estratégicos
Sistemas de Control
Falta de reportes del ámbito contable financiero
Toma física de inventarios
Ausencia de presupuestos
Falta de promoción y publicidad
Evaluación y pronóstico del medio
Control de calidad limitado

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

Las principales debilidades encontradas durante el análisis corresponden a la falta de análisis y la utilización de planes estratégicos, puesto que no se dispone de ellos y no se tiene una idea clara de a dónde se quiere llegar y cómo se va a llegar, no se han establecido objetivos claros que guíen a la organización. No se ha realizado una investigación formal para evaluar y pronosticar el entorno. su administración es un tanto informal, por lo que no se han diseñado sistemas de control adecuado para inventarios. La falta de reportes de tipo contable y financiero son casi nulos y no se los puede obtener en el momento que se requieren debido a que la parte contable la maneja un profesional y se realiza en base a requerimientos tributarios, esto representa una deficiencia grande al

no contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones. Así como también la ausencia de presupuestos que orienten hacia una planificación financiera. La ausencia de toma física de inventarios de manera periódica es una debilidad que ha ocasionado que la información en el sistema informático que se maneja se encuentre desactualizada y con algunos errores que no permiten aprovechar en su totalidad las ventajas de la gestión de información.

Un punto importante a tomar en cuenta es la percepción de los clientes quienes están medianamente de acuerdo con la promoción y publicidad efectuada por Distribuidora Checa, lo que significa que no se está llegando al consumidor y se debe hacer énfasis en este medio para que la empresa se posicione y capte más mercado.

2.1.3 Análisis FODA

Para la determinación de las amenazas y oportunidades se recurrió al POAM, y al PCI para identificar fortalezas y debilidades del negocio; herramientas que a continuación son trasladadas a la matriz FODA.

El análisis FODA debe enfocarse sólo en factores clave; es decir, en aquellos de más alto impacto para el éxito del negocio de una manera objetiva y realista. A continuación se detallan los componentes del FODA y sus respectivas definiciones:

Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a su competencia.

Oportunidades: son factores positivos y favorables del entorno en el que se desenvuelve la empresa y que pueden ser aprovechados en su beneficio.

Debilidades: son elementos internos que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia.

Amenazas: corresponde a factores externos desfavorables que pueden atentar contra la permanencia de la empresa en el mercado.

Para dar seguimiento a cada una de las estrategias formuladas se procedió a incluir junto a la estrategia el código del factor que la dio lugar de manera general. Así, se procedió a delinear las diferentes estrategias corporativas para Distribuidora Checa relacionando las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), las fortalezas y amenazas (FA) y las debilidades y amenazas (DA), con lo cual se puede obtener ya desde un inicio una base estratégica para la planificación de la ferretería.

Cuadro N° 13

Matriz FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Competencia basada en precios de productos y servicios O2 No existen competidores muy cercanos en el suministro de materiales pétreos O3 Automatización de procesos O4 Acceso a financiamiento O5 Disponibilidad de tecnologías de la información O6 Dinámica del crédito para construcción y mejoramiento de vivienda	A1 Posibilidad de ingreso de nuevos competidores A2 Bajo porcentaje de destino del presupuesto familiar para la vivienda A3 Incremento de controles tributarios A4 Niveles de inflación A5 Construcción y ampliación de vías de acceso
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Experiencia en el negocio y larga trayectoria F2 Precios competitivos F3 Amplia gama de productos F4 Lealtad y satisfacción del cliente F5 Sistema automatizado de control de inventarios F6 Disponibilidad de material pétreo F7 Asesoría técnica a los clientes F8 Aplicación de tecnología de computadores F9 Software para gestión de información	Concentrar los esfuerzos de ventas en materiales pétreos (F6,O2) Diseñar un plan de control y gestión de inventarios que permitan tener información actual y confiable para atender al cliente. (F09, F5, F3-O3) Capacitación en venta y promoción de sus productos, así como en el uso de tecnologías de La información y automatización de procesos. (F4, F7- O5)	Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad F4-A1) Mantenerse informado constantemente sobre la oferta y la demanda del sector, para tomar decisiones inmediatas y necesarias para contrarrestar el impacto de los cambios. (F1,F2-A3, A2, A1)	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Análisis y uso de planes estratégicos D2 Sistemas de Control D3 Falta de reportes del ámbito contable financiero D4 Toma física de inventarios D5 Ausencia de presupuestos D6 Falta de promoción y publicidad D7 Evaluación y pronóstico del medio D8 Control de calidad limitado	Diseñar un sistema de planificación estratégica que guíe a la organización. (D1,D2) Proponer un plan y un presupuesto de promoción y publicidad, dando a conocer los productos y servicios que se ofertan. (D6,D5-O1, O2) Implementar procedimientos que generen información financiera-contable real, para poder respaldar la información entregada a entidades financieras públicas o privadas. Dotando de mejor hardware y software al personal. (D1,D2,D3,D5, D4-O4,03) Establecer políticas y procesos para actualización y toma física de inventarios. (D04-O19) Diseñar un sistema de control de calidad de los productos que se reciben en bodega (O5-D09)	Crear una unidad y designar un responsable del proceso de investigación de mercados. D7-A2,A1) Realizar investigación y análisis para la readecuación y modificación de bodegas o instalaciones físicas. (A5-D7)	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

2.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

En la actualidad, la mayoría de las empresas realizan planeación estratégica, aunque existe una variación considerable entre los grados de complejidad y formalidad. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.¹¹

La Planificación Estratégica es vital en empresas grandes y pequeñas, puesto que es necesario planificar para alcanzar el éxito; así como es necesario crear instrumentos de planificación viables y adaptados a cada organización para que le permitan avanzar a la posición deseada en el futuro.

2.2.1 Direccionamiento Estratégico

Basados en la información obtenida conjuntamente con la empresa mediante una lluvia de ideas, la información recolectada anteriormente sobre la situación actual de Distribuidora Checa y su análisis interno y externo, se propone la siguiente planificación estratégica.

¹¹Cfr. H., KOONTZ (1998). *Administración: Una perspectiva Global*. México: McGrawHill. p. 168.

2.2.1.1 Misión

La misión constituye una declaración del objetivo y la razón de ser de la empresa, explica el propósito que la distingue de organizaciones similares.

La misión de Distribuidora Checa es: “Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo una amplia gama de materiales, acabados para la construcción y artículos de ferretería de excelente calidad, a precios competitivos; brindando un servicio que genere confianza y lealtad en nuestros clientes internos y externos”.

2.2.1.2 Visión

La visión constituye el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión de Distribuidora Checa en cinco años es:

“Ser la empresa líder del sector, en la venta de materiales, acabados y productos de ferretería; alcanzar la eficacia y eficiencia en los procesos de producción de bloques con el objetivo de gozar de una creciente participación de mercado e incrementar los niveles de rentabilidad y el valor de la empresa”.

2.2.1.3 Valores Corporativos

Humberto Serna, en su obra Gerencia Estratégica menciona que, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional; deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera, se deben transmitir a toda la organización para que se conviertan en el marco de referencia del actuar corporativo.

Se definen como valores de “Distribuidora Checa” los siguientes:

a. Ética: El comportamiento de los colaboradores y de la empresa estará guiado por los principios de honestidad, respeto y justicia; en situaciones internas y externas con clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general.

b. Competitividad: Realizar una labor eficaz, efectiva y rentable, determinará el éxito de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades; esto incluye el conocimiento del mercado, la satisfacción oportuna de las necesidades de los clientes y un servicio de calidad.

c. Innovación: Aprovechar el avance tecnológico para ofrecer a los clientes productos y servicios nuevos.

d. Confianza: Brindar servicios de calidad a través de personal comprometido con el cliente para generar lealtad y satisfacción del cliente externo, además propiciar el trabajo en equipo que genere confianza en los empleados y un ambiente de trabajo agradable.

2.2.1.4 Objetivos Corporativos

Objetivo General:

Mejorar los procesos y logros de las distintas áreas funcionales de la empresa como son marketing, finanzas, operaciones, producción y administración, haciendo un uso eficiente de los diferentes recursos organizacionales; sean estos humanos, como financieros y de esta forma garantizar su buen funcionamiento, y finalmente, en largo plazo crecer como empresa, incrementar el valor de la organización y el patrimonio de los socios.

Objetivos Específicos:

- Incrementar el nivel de ventas, de tal manera que en los próximos cinco años exista un aumento del 2%, 3,5%, 5%, 6,5% y 8% respectivamente; basándose en el crecimiento del sector de la construcción.
- Incrementar el margen neto en ventas o mantenerlo en al menos 6%.

- Utilizar el sistema de información de manera óptima, con el fin de mejorar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa. La información del sistema deberá ser actualizada en los próximos 4 meses.
- Elevar el nivel de servicio al cliente, mejorando el nivel de satisfacción hasta un 95%.
- Lograr un desarrollo permanente del recurso humano como elemento dinamizador de la empresa para alcanzar una ventaja diferencial con la competencia.
- Mejorar los procedimientos administrativos y contables en los próximos 6 meses.
- Implementar un sistema de gestión y control de inventarios en los próximos 6 meses.
- Elaborar de forma anual los presupuestos de compras, ventas, producción, flujos de efectivo y proyección de estados financieros para el año siguiente.
- Diseñar un plan anual de publicidad para incrementar el volumen de ventas de la empresa.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE NEGOCIO

3.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El análisis de portafolio desarrollado por el grupo consultor de Boston (BCG) plantea una matriz que se constituye en base a dos criterios, el primero es la tasa de crecimiento del mercado de referencia (industria) que sirve como el indicador del atractivo y el segundo criterio es la participación relativa en el mercado.

Dentro de la matriz BCG se identifican cuatro productos cuyas diferencias radican en las prioridades estratégicas y en las necesidades financieras. El modelo generado por BCG, entiende que las ventas tienen una estrecha relación con la rentabilidad y el flujo de caja. Los productos según esta teoría pueden dividirse en cuatro grupos: estrellas, interrogantes, vacas y perros.¹²

- **Estrellas:** son los productos de alto crecimiento con alta participación en el mercado. Generan altas ventas y utilidades, consecuentemente un flujo importante de efectivo; son productos que están en crecimiento y requieren de gran cuidado e inversiones grandes en ellos.

¹² Cfr. J. PEREIRA, (1998), *Portafolio de Productos*. Revista digital Mercadeo.com Internet. http://www.mercadeo.com/19_matriz.htm#N Acceso:22/02/2011

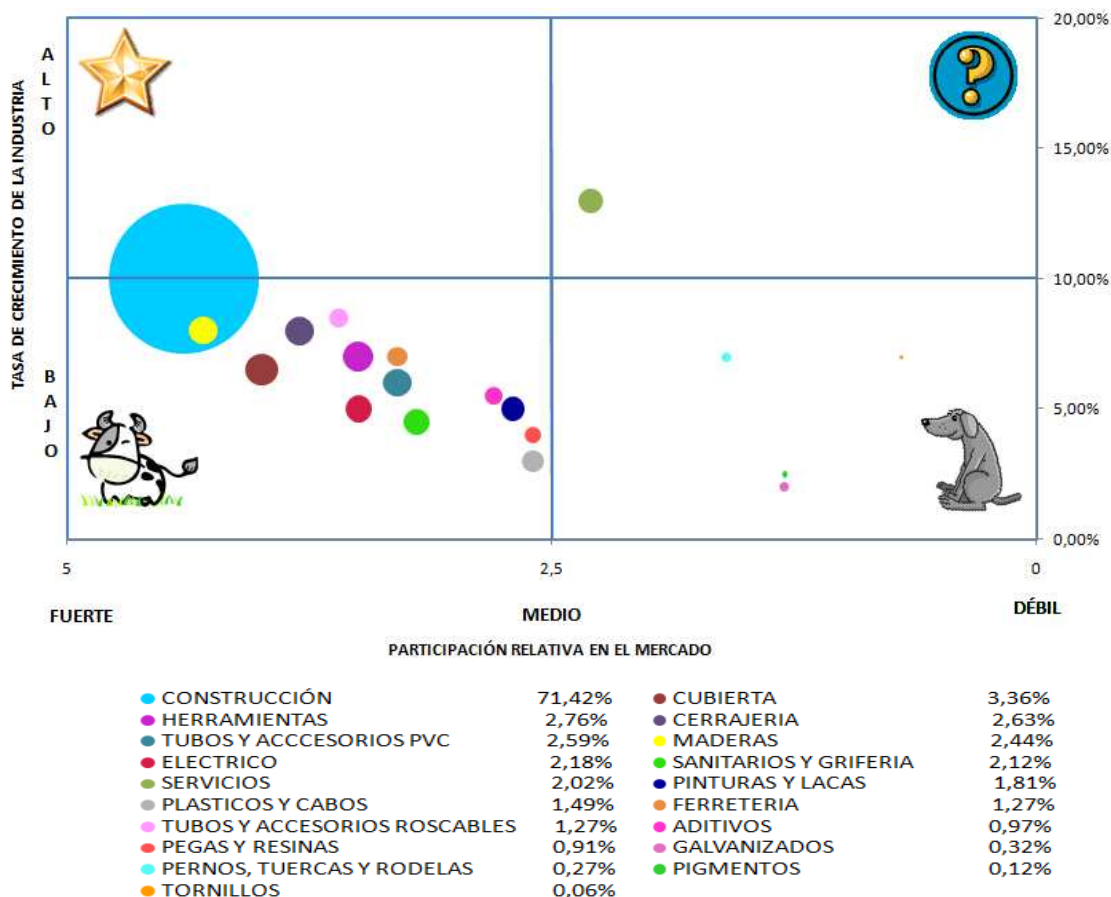
- **Interrogantes:** productos de baja participación en un mercado con alto potencial de crecimiento. Según el modelo, estos productos poseen gran potencial, pero requieren de gran atención para que tengan una participación importante en la mezcla de productos.
- **Vacas Lecheras:** productos de alta participación en un mercado y bajo nivel de crecimiento. Estos productos también tienen alto volumen de ventas y dan utilidades fuertes. Son un recurso muy importante para la generación de efectivo de la empresa.
- **Perros:** son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Estos productos reciben poca o ninguna inversión de recursos de mercadeo.

El modelo de portafolio BCG proporciona a la dirección una excelente herramienta para desarrollar una estrategia de mezcla de productos que le ayude a cumplir con sus objetivos.

En el gráfico N° 12 se plantea la Matriz BCG para “Distribuidora Checa”, en la cual se visualiza el atractivo de las distintas líneas de productos que maneja; para ello se han ubicado a los distintos grupos de productos en los cuadrantes de acuerdo con sus características que se relacionan con el flujo de efectivo. Cada círculo representa a un grupo de productos y tienen diferentes tamaños debido a que representan la proporción que guarda cada uno de ellos con respecto a las ventas. Los círculos de mayor tamaño representan grupos de productos con mayores ventas. La matriz permite identificar claramente la capacidad que tiene cada grupo de productos para generar flujo de efectivo, así como las necesidades de dinero fresco que requiere cada grupo.

Gráfico N° 12

Matriz BCG “Distribuidora Checa”



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

En el cuadrante de los productos estrella y productos vaca tenemos a la línea de *Construcción*, esta clasificación se ha dado debido a que ciertos productos pertenecientes a este grupo tales como el cemento y hierro cumplen con las características de los productos estrella y otros del mismo grupo como materiales pétreos y bloques han sido clasificados como productos vaca, que a la vez son los que generan la mayor cantidad de ingresos; como son productos que requieren mucho efectivo para mantener su competitividad, se debe seguir una estrategia de marketing agresiva (mayor promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra), de esta manera se puede conservar o incluso obtener participación en el mercado.

En el cuadrante de productos vaca se encuentran los productos pertenecientes a los grupos de *cubierta, herramientas, productos de cerrajería, tubos y accesorios pvc, maderas, material eléctrico, sanitarios y grifería, pinturas y lacas, plásticos y cabos, artículos de ferretería, tubos y accesorios roscables, aditivos, pegas y resinas*; que son productos de no tan alto crecimiento pero que también generan ingresos y utilidades considerables cumpliendo con las características de los productos vaca. Representan una fuente de flujo de efectivo útil que puede estar disponible para desarrollar a otras líneas de productos; estos productos generan más dinero fresco del que necesitan reinvertir en sí mismos.

Las estrategias de marketing para este segmento deben estar orientadas a defender su participación en el mercado y a reforzar la lealtad de los clientes través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor agregado a los productos o servicios.

Como producto interrogante tenemos al grupo de *servicios*, especialmente al brindado por la máquina retroexcavadora; se lo ha clasificado en este cuadrante por que cumple algunas de las características de los productos interrogantes como el hecho de que son generadores negativos de efectivo ya que requieren altas inversiones para llegar a generar flujos de efectivo. Este servicio representa una interrogante puesto que la organización tiene que decidir si lo refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del servicio) o si lo vende debido a que no se ha logrado afianzar en el mercado.

Los productos perros son productos de baja participación en mercados de bajo crecimiento que reciben poca o ninguna inversión de recursos de mercadeo. Son

productos que no generan mucho efectivo y corresponden al menor volumen de ventas generado para la empresa, dentro de esta clasificación están los productos *galvanizados, pernos, tuercas y rodela, pigmentos y tornillos*. Estos productos a pesar de sus características antes mencionadas no se han descartado de los inventarios debido a que la competencia más cercana no cuenta con estos productos.

3.2 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

El Análisis Vectorial o Matriz Producto/Mercado, estudia las alternativas de productos en relación con las opciones de mercado y el posible crecimiento deseado por la organización (crecimiento vectorial horizontal, crecimiento vectorial vertical, combinado) y la posterior integración de éstas en un denominado vector estratégico que delinearé las estrategias a seguir.¹³

La matriz describe las diferentes opciones estratégicas o posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo.

En el siguiente gráfico se ha definido el vector estratégico en base a las necesidades y deseos de los clientes, así los productos actuales de la organización a través de una mejora y la utilización de nueva tecnología, mejores estándares de calidad y capacitación del personal, podrán buscar un mercado extendido e incluso encaminarse a buscar un nuevo mercado nacional.

¹³ Cfr. H., SERNA, (2000), *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia: 3REditores. p.218

Es decir se plantea un crecimiento vectorial combinado extendiéndose a mercados ampliados con productos mejorados; por tanto, supone el planteamiento de estrategias de penetración de mercado con énfasis en la comercialización y en la publicidad, además de estrategias de consolidación en el mercado actual a través de la obtención de una ventaja competitiva sostenida que puede ser por diferenciación de los productos y servicios o liderazgo en precios. Estas estrategias estarán encaminadas a vender más productos a los clientes actuales, procurar ganárselos a la competencia o encontrando nuevos clientes. Algunas de las tácticas pueden ser los descuentos por volumen y un aumento de la inversión publicitaria.

Gráfico N° 13

Vector Estratégico de “Distribuidora Checa”

		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	EXTENSIÓN DE LÍNEA	PRODUCTOS NUEVOS
OPCIONES DE MERCADO	MERCADO ACTUAL				
	MERCADO EXTENDIDO				
	NUEVO MERCADO NACIONAL				
	NUEVO MERCADO INTERNACIONAL				
	DESARROLLO DE PRODUCTOS				

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

3.3 ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS

Luego de tener conocimiento de cómo se encuentra la organización, es necesario identificar los procesos claves o áreas críticas para el éxito empresarial, es decir, aquellos procesos importantes para el desempeño eficaz de la organización, que

pueden incluir la situación financiera, situación comercial, producción, personal, servicio al cliente, calidad, etc.

Harrington menciona que para la selección de los procesos que necesitan ser mejorados se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los costos que genera cada proceso.
- Los problemas y las quejas de los clientes externos e internos.
- La pérdida de los mercados.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- La existencia de una actualización para la mejora del proceso.
- Procesos con prolongados tiempos de ciclo.
- El cumplimiento de las especificaciones establecidas.

Durante la observación de los procesos propios de operación de “Distribuidora Checa” se encontraron aspectos para los cuales se presentan oportunidades de mejora que pueden ser explotadas con el fin de obtener mejores resultados y procesos. Los aspectos en los cuáles se ven oportunidades visibles de mejora de procesos y que son planteadas como áreas críticas para esta propuesta incluyen los siguientes:

- Abastecimiento
- Gestión de Inventarios
- Comercialización

Recordemos que, en términos generales, las áreas críticas de resultados no cambiarán.

Lo que si puede suceder es que los procesos que forman parte de ellas podrán

modificarse cualitativa y cuantitativamente. En la lista no se incluyen los procesos de apoyo; por cuanto, no agregan valor, y no son críticos, pero esto no significa que carezcan de importancia para el negocio. Estos procesos si constarán en la representación de la Cadena de Valor actual que se propondrán y son tomados en cuenta para la formulación de estrategias que ayuden al logro de los objetivos corporativos como procesos de mejora.

El análisis realizado en los capítulos anteriores permite elaborar un listado de áreas que son de vital importancia para el manejo administrativo y financiero, y en base al análisis de la Cadena de Valor de “Distribuidora Checa” se procede a identificar cuál de ellas necesita cambios o mejoras en los procesos, por lo cual se ha seleccionado las áreas que beneficien tanto al cliente interno como externo y a la mejora global del negocio. Las mejoras que se analizarán serán las de las áreas de: Recursos humanos, manejo contable, manejo de compras, gestión de inventarios y área Financiera.

A continuación, se incluyen las estrategias planteadas para “Distribuidora Checa” que han sido el resultado del análisis FODA, análisis interno, externo, las necesidades de clientes internos y externos, matriz BCG y el vector estratégico.

Cuadro N° 14**Listado de principales estrategias definidas para “Distribuidora Checa” con indicación de Proyectos Estratégicos**

N°	DETALLE DE LAS ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	CLASIF.
1	Diseñar e institucionalizar el sistema de compras.	Proceso Mejorado de Compras	A
2	Diseñar un plan de control y gestión de inventarios que permitan tener información actual y confiable para atender al cliente.	Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios	
3	Establecer políticas y procesos para actualización y toma física de inventarios.		
4	Diseñar un sistema de control de calidad de los productos que se reciben en bodega.		
5	Implementar procedimientos que generen información financiera-contable real, para poder respaldar la información entregada a entidades financieras públicas o privadas. Dotando de mejor hardware y software al personal.	Proceso Contable Mejorado	
6	Diseñar un sistema de planificación estratégica que guíe a la organización.	Sistema de Planeación Estratégica	
7	Reestructuración de la Cadena de Valor y Organigrama.		
8	Diseñar un proceso de evaluación de proyectos, análisis financiero de la información y elaboración de presupuestos.	Sistema Financiero	
9	Institucionalización de los procesos de Cobros y Pagos.	Proceso Mejorado de Gestión Administrativa	B
10	Capacitación en venta y promoción de sus productos, así como en el uso de tecnologías de La información y automatización de procesos.	Proceso Mejorado de Recursos Humanos	
11	Concentrar los esfuerzos de ventas en materiales pétreos.	Elaboración de un Plan de Marketing	
12	Mantenerse informado constantemente sobre la oferta y la demanda del sector, para tomar decisiones inmediatas y necesarias para contrarrestar el impacto de los cambios.		
13	Crear una unidad y designar un responsable del proceso de investigación de mercados.		
14	Proponer un plan y un presupuesto de promoción y publicidad, dando a conocer los productos y servicios que se ofertan.		
15	Realizar investigación y análisis para la readequación y modificación de bodegas o instalaciones físicas.	Mejoramiento de Infraestructura	C
16	Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.	Sistema de Fidelización del Cliente	
17	Organizar un plan de capacitación para los clientes en temas de mayor interés, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa.		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

En este listado se han agrupado a las estrategias en proyectos estratégicos que se plantean como mejoras para la organización. De ellas se han clasificado según el desarrollo que se dará en la sección siguiente, así las estrategias clasificadas en el grupo A serán detalladas posteriormente, las del grupo B serán tratadas a breves

rasgos y las del grupo C representan recomendaciones que se hacen a la organización y que quedan planteadas sin mayores explicaciones. Dicho detalle de estrategias no tiene relación directa con su nivel de importancia para la organización; sino que más bien, se trata de un problema de afinidad con el tipo de estudios realizado durante la carrera universitaria.

3.4 CADENA DE VALOR MODIFICADA

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar los medios para crearla y mantenerla, pero también aporta significativamente al diseño de la estructura organizacional. Esta herramienta permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes, a fin de entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de la diferenciación.

El rediseño de la cadena de valor tiene como objetivo identificar actividades relacionadas con valor y margen que permitan crear un producto o servicio útil para los compradores. Para esto es necesario responder ciertas preguntas como:

- ***¿Cuál es la cadena de valor actual?***

Este aspecto fue descrito a detalle en el punto 2.1.1 y representa la base para realizar los cambios pertinentes que generen valor.

- ***¿Cuáles son los procesos fundamentales que generan el servicio?***

Los procesos fundamentales son el abastecimiento de mercadería y materia prima, la gestión de inventarios, la producción y la comercialización.

- *¿Cómo está establecida la meta de esos procesos fundamentales?*

Abastecimiento: Realizar la compra de mercadería y materia prima de acuerdo a las necesidades de comercialización y producción.

Gestión de inventarios: Recepción, adecuación y almacenamiento según el tipo de mercadería, para facilitar la comercialización de productos y la producción de bloque; manteniendo un control de calidad de los mismos para evitar pérdidas por productos en mal estado y procesos de devolución, teniendo productos listos para su venta. Es decir, el objetivo es tener una buena planificación y control de los inventarios.

Producción: Fabricar bloques que cumplan con las especificaciones y necesidades del cliente y de la empresa, disminuyendo lotes con fallas.

Comercialización: Brindar una atención rápida y personalizada que genere satisfacción y lealtad del cliente; es decir brindar soluciones a sus problemas de manera eficiente.

- *¿Qué se le ofrece al cliente?*

Abastecimiento y Gestión de inventarios: Contar con el stock de productos que el cliente requiere, tenerlos correctamente perchados y clasificados de tal forma que permitan que el vendedor los ubique fácilmente para brindar una atención rápida a los clientes.

Producción: Bloques de buena calidad a un precio competitivo.

Comercialización: Brindar soluciones a las necesidades de los clientes con un trato cordial, despacho oportuno y la entrega de materiales en el destino y plazo acordado.

- *¿Cómo lo logrará?*

Abastecimiento y Gestión de inventarios: Con la actualización de información del software de gestión de inventarios, para facilitar la revisión de stock de productos y su ubicación.

Perchando los productos según su ingreso a bodegas y realizando un control de calidad de los mismos.

Producción: Controlando la consistencia del bloque en su fase productiva; verificando que la materia prima utilizada cumpla con las especificaciones correspondientes y que la maquinaria se encuentre en buen estado.

Comercialización: Capacitando al personal en temas de asesoramiento de construcción y uso de los productos que la empresa oferta; y atención al cliente. Para las entregas será necesario contar con una buena planificación respecto a tiempos de entrega, contar con unidades en buen estado y choferes que conozcan las zonas de distribución.

En el gráfico N° 14 se muestra la Cadena de Valor propuesta para “Distribuidora Checa”, en la cual los procesos se han dividido en tres grupos:

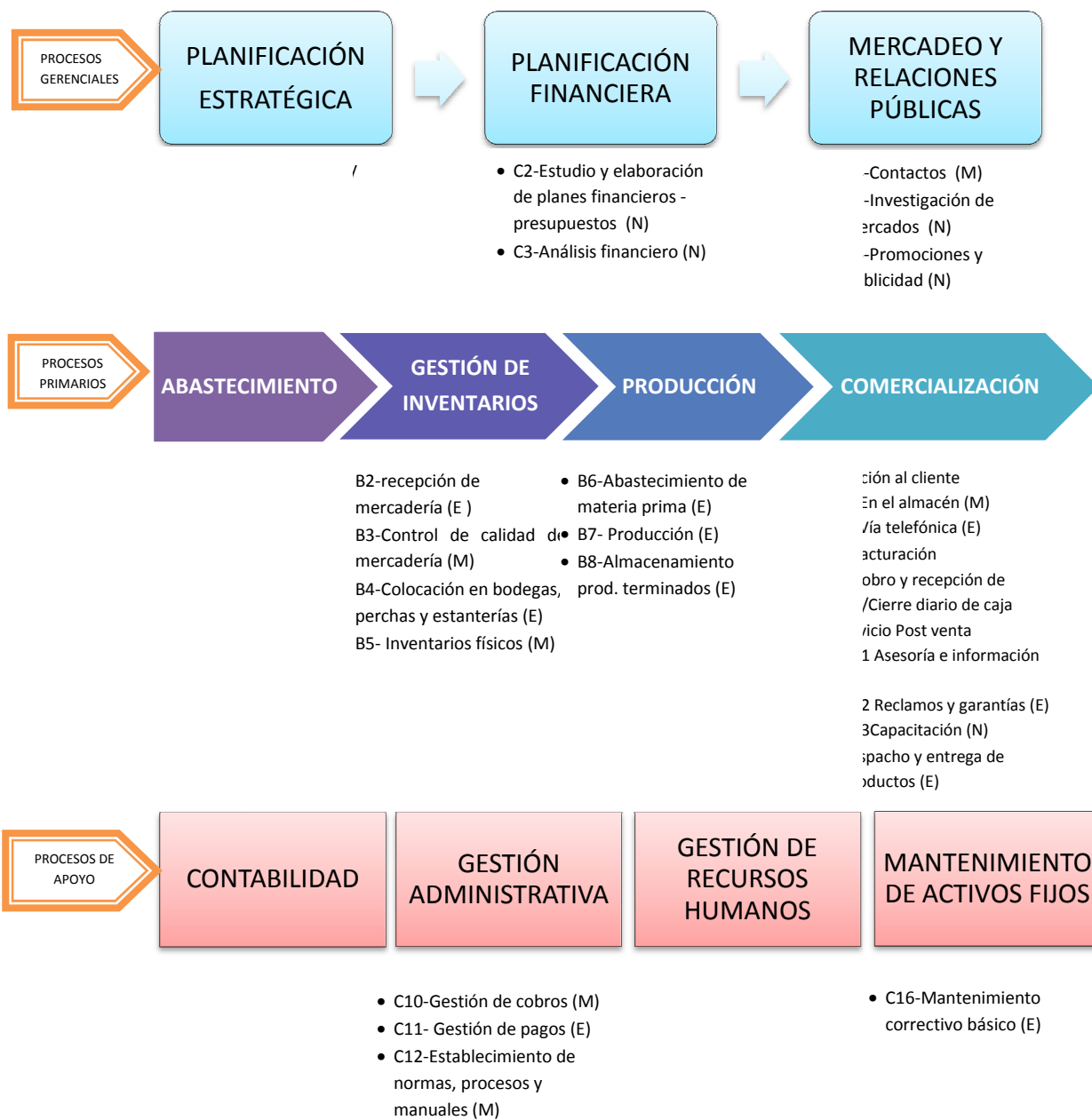
- **Procesos primarios:** actividades que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta (procesos fundamentales o críticos).
- **Procesos de apoyo:** actividades que respaldan a las primarias y viceversa, ofrecen insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.
- **Procesos de tipo gerencial:** actividades de naturaleza estratégica que estudian las misiones de las áreas de la organización en términos de servicios que prestan al interior y exterior de la empresa para cadenas de valor basadas en ventas.

Los procesos primarios y procesos de apoyo son muy conocidos, pero se ha optado por incluir procesos de tipo gerencial que permitan tener una visión y manejo más amplio de los procesos de la empresa, su importancia radica en el proceso de toma de decisiones que definan el futuro de la organización.

La cadena de valor planteada representa la siguiente propuesta de valor: “El abastecimiento, gestión de inventarios, producción y comercialización de materiales de construcción tienen el compromiso de utilizar la tecnología para ofrecer soluciones a sus clientes, brindando un servicio de calidad, confiabilidad y rapidez con un trato amable y cumpliendo los tiempos de entrega”.

Gráfico N° 14

Cadena de Valor Propuesta para Distribuidora Checa



gerencias.

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

En esta cadena de valor propuesta se han marcado algunos de los procesos con las letras E, N y M según la nomenclatura del gráfico anterior. En este sentido, las explicaciones breves se refieren a los procesos marcados con las letras M y N (modificados y nuevos).

Procesos Primarios

Proceso de Abastecimiento

Dentro de este grupo se han modificado parte de los procesos de compras, especialmente en lo referente a la revisión de stock y el pedido a los proveedores. En el punto 3.6 se proporcionará detalles en relación a este proceso, la estrategia de adquirir un software especializado y actualización de información coadyuvará en la ejecución de este proceso mejorado. La existencia de un software de gestión de inventarios permitirá generar reportes que ayuden en la toma de decisiones de compra y a mejorar las condiciones de negociación, esto además con la incorporación de un Gerente Financiero en la organización.

Gestión de Inventarios

La base de una empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios, de aquí la importancia que se debe dar al manejo de inventario; estableciendo políticas orientadas a planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios y su control.

El sistema de control de calidad sobre los productos recibidos en bodega es un proceso a ser mejorado en el futuro cercano. En cuanto a la recepción de productos en bodega y su almacenamiento, si bien se han marcado con la letra E, creemos que también

mejorará con la actualización de información y uso de un nuevo software para su control. Al igual que el establecimiento de políticas para realizar la toma física de inventarios.

Producción:

En el proceso productivo no se plantean mejoras importantes, por lo que sus tres procesos fundamentales se encuentran marcados con la letra E. Es importante mencionar que se verán pequeños cambios derivados de otros planteamientos como el control de calidad de la mercadería (inventarios o suministros para la producción) y la propuesta de manejo contable.

Comercialización:

La etapa de comercialización de “Distribuidora Checa” no solo debe comprender la venta en el mostrador, sino que debe tener estrecha relación con ciertas actividades previas (investigación de mercados) y posteriores a la misma (servicio post venta). La investigación de mercados se ha considerado como un proceso de tipo gerencial que se detallará más adelante.

Respecto al proceso de atención al cliente en el mostrador o por vía telefónica, se considera que con la implementación de nuevos mecanismos de gestión de inventarios apoyados en un nuevo software éste se verá enormemente favorecido en cuanto a agilidad en la toma de pedidos y su respectivo stock.

En cuanto al servicio post venta, el cambio que se verá es respecto a la Asesoría e Información, que deberá ser llevado a cabo de manera más formal. El diseño y la

promoción de una página web sería una buena opción para que los clientes desde cualquier lugar puedan acceder a datos y links con aspectos técnicos de los productos que la organización comercializa.

En este punto se hace necesaria la creación de un nuevo proceso de Capacitación a los clientes actuales para mejorar su grado de lealtad hacia la empresa. El proceso de reclamos y garantías básicamente no sufrirá modificaciones importantes.

El despacho y la entrega de productos es un proceso existente, pero se podría efectuar un estudio para mejorar el grado de eficiencia en su ejecución.

Procesos de Apoyo

Contabilidad:

Se ha considerado la modificación del proceso de teneduría de libros y la creación de un nuevo proceso de emisión de reportes, esto debido a que como se mencionó anteriormente, la contabilidad de la empresa es manejada bajo la figura de outsourcing o subcontratación, lo cual tiene sus ventajas y desventajas también mencionadas. Así que se considera que con la implementación de un nuevo software contable a ser adquirido se crearán muchos beneficios como la disponibilidad en la teneduría de libros actualizada y la emisión de reportes indispensables para la toma de decisiones de forma ágil y confiable.

Gestión Administrativa:

Dentro de este grupo se hará modificaciones respecto a la gestión de cobros, puesto que no existen políticas establecidas de manera formal para este proceso. Por otro lado, la gestión de pagos a proveedores no tiene modificaciones en su proceso. Se emitirán en lo referente al primer aspecto políticas escritas claras.

Gestión de Recursos Humanos:

Con la modificación de este proceso se trata de dar al recurso humano la debida importancia dentro del nuevo esquema organizacional. El proceso modificado para la contratación de personal y el proceso de formación y capacitación del recurso humano constituirán la base para la consecución exitosa de los cambios en los otros ámbitos de la empresa.

En lo referente al proceso de seguridad industrial tomado como nuevo proceso será necesario en primer lugar la comprensión de la importancia del recurso humano, visto y tratado como un valioso activo organizacional, motivado y comprometido con el logro de los objetivos de la organización; y por ello el desarrollo e implementación de un manual de seguridad industrial que cumpla no solamente con las disposiciones legales, sino que vele por el bienestar del personal.

Mantenimiento de Activos Fijos:

Ciertos tipos de riesgo son disminuidos con este proceso de Mantenimiento, sea este preventivo y correctivo. Este proceso no tiene mayores cambios, sólo hay que añadir que deberá diseñarse un verdadero plan realista y capaz de ser cumplido. La antigüedad de los activos es un factor que modifica el grado de intervención en los dos

ámbitos. Consecuentemente, la necesidad de nuevas inversiones; es decir, de reemplazo será el resultado de evaluar los costos y los beneficios asociados a la gestión de los activos.

Procesos de Tipo Gerencial

Planificación Estratégica:

La Planificación Estratégica es vital en empresas grandes y pequeñas, puesto que es necesario planificar para alcanzar el éxito; así como, es necesario crear instrumentos de planificación viables y adaptados a cada organización, para que le permitan avanzar a la posición deseada en el futuro; ésta es la razón principal por la cual se ha planteado la incorporación del proceso de creación, análisis y uso de planes estratégicos, que en el presente estudio se ha hecho partiendo de la definición de misión, visión, valores y objetivos corporativos y el rediseño de la cadena de valor y de la estructura organizacional.

Planificación Financiera:

La Planificación Financiera es una consecuencia del proceso anterior. La falta de un adecuado sistema de gestión de la información de “Distribuidora Checa” ha hecho que, prácticamente, sea imposible llevar a cabo este proceso, como lo demandan las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas del país. La dimensión actual de la empresa y el incremento de los niveles de competencia, bajo el esquema de un mercado restringido, hacen indispensable este proceso en el seno de la organización. No solo estamos hablando de lo que se conocen como presupuestos empresariales a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo; el estudio y la

elaboración de planes financieros y por supuesto el análisis financiero como herramienta para evaluar la situación real de la empresa y poder tomar decisiones con mayor información real. La contratación de un funcionario que se especialice en la gestión financiera de la empresa permitirá contar con el responsable de este proceso, claro está con la colaboración de los responsables de las otras áreas funcionales y de la misma Gerencia General.

Mercadeo y Relaciones Públicas:

Las empresas que desean mantenerse en el mercado deben renovarse y adaptarse a los cambios de gustos y preferencias de los clientes y en los productos que comercializa. Es responsabilidad de la Gerencia General de una organización dotar a la empresa de las mejores capacidades que le permitan investigar los mercados actuales y futuros. Además de la elaboración de un plan de marketing con énfasis en la promoción y publicidad.

Con esto hemos hecho una referencia breve a los procesos nuevos y los modificados de la cadena de Valor de “Distribuidora Checa”. Se ha tratado de ser lo más explícitos y a la vez no incluir demasiados detalles, con el fin de no distraer al lector de la esencia de este trabajo, la cual es de dotar a la empresa de una herramienta para marcar el futuro de la organización. Mayores detalles, en ciertos aspectos serán proporcionados posteriormente en el apartado 3.6.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODIFICADA

La estructura organizacional es crucial para el diseño de una organización eficiente, para ello deben considerarse ciertos aspectos esenciales: ¿Quiénes van?, ¿A qué parte?, ¿Qué hacen?, ¿Cuáles son sus posiciones y cómo se agrupan?, ¿Quién depende de quién?, ¿De qué se responsabiliza cada persona?, en otras palabras ¿Cómo fluye la autoridad?. Además de tomar en cuenta aspectos relacionados al negocio actual: ¿Qué se ha propuesto la compañía hacer mejor que nadie?, ¿Cómo realiza este trabajo y entrega su propuesta de valor al cliente?¹⁴

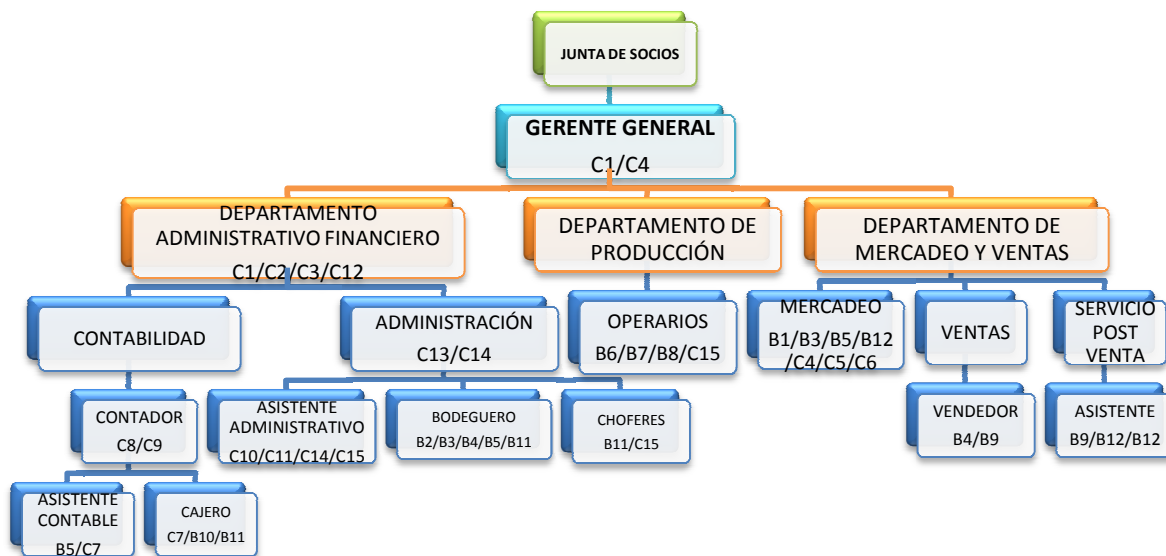
Para determinar una nueva estructura organizacional primero se debe determinar en qué está fallando la organización actual y después diseñar el procedimiento que genere valor. Este diseño organizacional es también consecuencia de lo expuesto en el punto anterior, debido a las implicaciones cualitativas y cuantitativas que se generan.

En el gráfico siguiente se encuentra el organigrama propuesto para “Distribuidora Checa”.

¹⁴ Cfr. C. ZAMBRANO. (2010). EPN. Internet. <http://bibdigital/handle/15000/2220>

Gráfico N° 15

Organigrama Funcional propuesto para “Distribuidora Checa Cía. Ltda.”



;) ratégicos (N)
cieros -presupuestos (N)

a (M)
y estanterías (E)

a (E)

)

los (E)

is y manuales (M)

orre diario de caja

ncias.

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

Al igual que en el punto anterior, se han incluido en la estructura organizacional propuesta para “Distribuidora Checa” los procesos de los cuáles cada unidad es responsable de manera directa, para esto nos hemos ayudado de los códigos asignados a los diferentes procesos de la Cadena de Valor de la empresa.

La nueva estructura organizacional consiste en una estructura vertical, en la cual el Gerente General se encuentra en la parte superior y las demás personas están subordinadas de forma directa a él, dado el tamaño de la empresa. En este caso se propone una departamentalización que facilitará el cumplimiento de los objetivos de “Distribuidora Checa” a corto y largo plazo.

El Gerente General deberá delegar algunas de sus funciones actuales para disponer de más tiempo y poder involucrarse en tareas de planificación y control. Estará en línea directa con las personas de los cargos de:

- Gerente de Mercadeo y Ventas
- Gerente Administrativo Financiero
- Operarios de Producción

Las principales nuevas funciones de la Gerencia General serán:

- Generar políticas para el correcto funcionamiento del resto de áreas de Distribuidora Checa, en forma conjunta con los otros departamentos;
- Generar objetivos corporativos o aprobar los objetivos sugeridos por otros funcionarios o empleados;
- Exigir y recibir informes de cada una de las áreas funcionales de la empresa;

- Tomar decisiones fundamentales que tengan que ver con la supervivencia de la empresa;
- Aprobar proyectos mayores de inversión, en base a la información que se le presente por parte del personal encargado;
- Decidir sobre la estructura de capital a utilizarse en la empresa o en los proyectos aprobados para su ejecución;
- Decidir en última instancia sobre la contratación de los funcionarios nuevos o la separación de los existentes, que eventualmente deban salir de la organización.

Es importante, de manera general delimitar funciones y deberes de cada una de las partes, sin embargo, no se darán mayores detalles de las funciones de otros cargos de la empresa. El lector puede deducirlas a grandes rasgos del organigrama funcional propuesto que se incluyó anteriormente. El alcance de este trabajo no incluye esa labor; la misma deberá ser emprendida como parte de la incorporación del personal nuevo y el re direccionamiento y modernización de las actividades desarrolladas por el personal existente.

Esta propuesta de mejora representa la ejecución de la estrategia número 7 perteneciente al proyecto estratégico “Sistema de Planeación Estratégica”.

3.6 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS FUNDAMENTALES Y CRÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

La selección de un proceso para trabajar en él, es un paso muy importante en todo ciclo de mejoramiento, pues crea un sistema eficaz con buen funcionamiento. Si se seleccionan procesos equivocados se desperdicia esfuerzo y el programa puede fracasar por la falta de interés y retribución.¹⁵

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo y eficiente; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque que cada organización desee darle. El mejoramiento continuo es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que se requiere para ser competitivo y seguir vivo en este mundo globalizado.

En esta sección se incluye un detalle relativamente ampliado de las estrategias clasificadas como A, para la implementación en “Distribuidora Checa”.

3.6.1 Sistema de Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones concernientes al que hacer actual de la organización y su camino a recorrer en el futuro; esto no sólo con el afán de responder a los cambios que le impone el entorno para alcanzar niveles de eficiencia y calidad en sus operaciones, sino también para proponer y concretar transformaciones que requiere la organización.

¹⁵ J. HARRINGTON (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw Hill. p.39.

Desde el inicio del presente trabajo se analizó el negocio en su ambiente, determinando los factores internos y externos actuales; identificando fortalezas y debilidades internas que pueden inhibir o apoyar la estrategia, analizando la estructura de la organización, la cultura y sus recursos. Así, al no contar “Distribuidora Checa” con un direccionamiento estratégico basado en sus aspiraciones a futuro, se procedió a la elaboración del mismo, el cual se encuentra detallado en la sección 2.2

Esta propuesta incluye el planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, mitigando las amenazas y debilidades. Además, se propone una Cadena de Valor con algunos cambios en sus procesos y partiendo de ella se plantea una nueva estructura organizacional; aspectos explicados en las secciones 3.4 y 3.5; todo esto con la finalidad de plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos y maximizar el valor de la empresa.

No está demás recomendar el uso de asesoría que oriente con mayor profundidad el proceso de planificación estratégica y en otras áreas de la empresa, así como el considerar que el negocio se constituya como una empresa formal, que puede ser bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada tomando en cuenta los principales requisitos formales que constan en el artículo 93 de la Ley de Compañías:

- **Número de socios:** la compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica

llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

- **La razón social:** para este tipo de compañías el nombre debe darse por los nombres de los socios en forma imperfecta o por el objetivo para el cual se forma, incluyendo el texto de Compañía Limitada o su abreviatura Cía. Ltda.
- **Responsabilidad de los socios:** en una compañía de responsabilidad limitada los socios responden solamente hasta por el valor de sus participaciones sociales.
- **Capital:** el capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.
- **Plazo de duración:** el plazo mínimo es de 10 años.
- **Fundación:** la compañía de responsabilidad limitada se constituye mediante escritura pública autorizada por un notario. La constitución de la compañía debe ser aprobada por la Superintendencia de Compañías, que es el órgano de control de las sociedades en el Ecuador. Posteriormente debe inscribirse en el Registro Mercantil, fecha a partir de la cual tendrá vida jurídica.
- **Administración:** los accionistas o socios, dentro del marco general establecido en la Ley de Compañías, determinarán en los estatutos sociales

la forma de administración de la sociedad, la que estará acorde con sus necesidades específicas. Es indispensable que se establezca a quien corresponderá la representación legal. El órgano supremo de las compañías es la junta general, formada por los accionistas o socios.

- **Escritura pública:** será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación de un extracto de la escritura, en uno de los periódicos de mayor circulación y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

3.6.2 Proceso Mejorado de Compras

El objetivo de este proceso es procurar materiales al menor precio, acorde con la calidad y el nivel de servicio esperado, asegurando además, que la empresa cuente con un suministro constante de mercadería y logrando un balance con los niveles de inventarios para así tener un nivel de rentabilidad.

Este mejoramiento tiene relación con la estrategia planteada acerca de diseñar e institucionalizar el proceso de compras, con ciertas modificaciones a los pasos antes mencionados para su ejecución.

Un sistema de compras rediseñado debe basarse en información técnicamente procesada, que cuente con una base de datos actualizada de proveedores y la información estadística que arroje el sistema de gestión de inventarios para hacer más ágil al proceso.

La acción de comprar es una de las actividades primordiales para las empresas comerciales e industriales. De allí precisamente su ubicación como un proceso

de carácter primario; por ello, precisamente debe efectuarse un adecuado análisis de: qué, a quién, cuánto, cuándo y de qué manera comprar, para lo cual se recomienda considerar los siguientes lineamientos básicos:

La Gerencia Administrativa recibe y analiza los requerimientos de materiales y suministros, dichos pedidos se encuentran en el *Informe de Productos Faltantes* (Anexo N° 06), el cual contiene detalles como cantidad y especificaciones del producto que se solicitará; este formulario se lo realiza luego de verificar el stock en bodega y verificar los productos faltantes, es necesario mencionar que este documento se realizará sólo hasta que el nuevo software esté en total funcionamiento y con toda la información de stock actualizada; debido a que el software proveerá de información que ayude a la gestión de compras, tales como: existencias, movimientos y una alerta de stock mínimo establecido por producto.

Para la selección de las fuentes potenciales de compra se tomará en cuenta, si los materiales no son nuevos artículos, el encargado de compras busca en el sistema informático los datos correspondientes a los proveedores actuales de los mismos, caso contrario procede a la búsqueda en páginas amarillas, internet, referencias de otros proveedores u otras fuentes para encontrar posibles proveedores.

El siguiente paso es determinar cuál de los proveedores ofrece las mejores propuestas respecto a calidad del producto, precios, condiciones de pago, tiempo de entrega y garantías. Para ello Distribuidora Checa mantendrá por lo

menos tres proveedores directos por cada producto, con la finalidad de garantizar calidad, disponibilidad, mejor precio de mercado y adecuado margen de rentabilidad.

Antes de llegar a un compromiso de compra se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- Se examinará como mínimo tres proveedores potenciales.
- De entre ellos se seleccionará a uno, en base a los criterios antes mencionados.
- Se entrará en negociación con el proveedor en cuanto a garantías y formalidades diversas.

Concluido lo anterior, se emite el pedido; el proveedor procederá a la entrega de los productos en la empresa.

El representante del proveedor entregará la factura o nota de entrega que certifica la entrega de mercancía con el pedido realizado al Jefe de Bodega, para su respectiva revisión y firma.

- Este documento será entregado a Administración para la generación de su respectivo Comprobante de Ingreso a Bodega. Se procederá además a cruzar la información de la factura, el pedido de compra y el ingreso a bodega.
- Posteriormente, en Contabilidad se genera el Comprobante de Retención en la Fuente y se elabora el Comprobante de Egreso para la fecha de pago acordada; el proceso concluye con el archivo de estos documentos

(factura, comprobante de ingreso, comprobante de retención y comprobante de egreso) según la numeración del comprobante de ingreso para su posterior pago. (Anexo N° 07)

Como se mencionó anteriormente, para el mejoramiento del proceso de compras se utilizará un software especializado que interrelaciona y sistematiza toda la información requerida: inventarios, compras, ventas, costo de ventas, créditos, etc. Se debe hacer énfasis en que el proceso de compras implica una revisión financiera, de aspectos estadísticos en la bodega, de las previsiones de venta y de las propias condiciones en la logística del proveedor (como plazos y cantidades de entrega). La política máxima será que se manejarán alertas tempranas para evitar falta de stock o costos adicionales por atender situaciones no previstas.

Algunas de las acciones a seguir respecto del proceso de compras son:

- Determinar lotes económicos de compra. Para el efecto se utilizarán modelos económicos, como el modelo EOQ por sus siglas en inglés (Economic Order Quantity) o Lote Económico de Compra (LEC). Este modelo considera varios tipos de costos de inventario y luego determina el tamaño del pedido que minimice el costo total derivado de la gestión del inventario.
- Actualizar de forma mensual la base de datos de los proveedores y solicitar proformas para analizar y conseguir el mejor precio; con mayor énfasis en los productos de tipo A que representan el mayor porcentaje en ventas.

- Analizar los descuentos por pronto pago que ofrezcan los proveedores, en casos en los que la empresa disponga de excesos de liquidez temporales.

Con el proceso y las recomendaciones planteadas se busca que la función de compras obtenga bienes o servicios a buen precio, en cantidad y calidad apropiadas, de proveedores adecuados y en el momento oportuno.

3.6.3 Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios

Es importante mencionar que los inventarios cumplen funciones importantes que añaden flexibilidad a las operaciones de una empresa, entre las cuales tenemos:

- Disponer de bienes necesarios para cumplir con la demanda de los clientes.
- Tomar ventaja descuentos por volumen y poder reducir su costo.
- Protegerse de la inflación y variaciones en los precios de los productos.
- Reducir el riesgo de escasez o de agotamiento de inventarios.

Pero también al mantener inventarios se incurre en gastos e inversiones:

- Gastos del capital invertido (intereses, impuestos, seguros, etc.)
- Espacio, mano de obra y medios de transporte.
- Deterioro por obsolescencia, por robo o por ser un bien perecedero.

Por ello, la Gestión de Inventarios constituye una alternativa para reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, reconociéndola como uno de los instrumentos idóneos para manejar y preservar este tipo de activos, mejorando a la vez el servicio al cliente e incrementando la liquidez de la empresa.

El proceso de gestión de inventarios que utiliza Distribuidora Checa no permite disponer de información actualizada sobre el nivel de existencias, esto básicamente se debe a que no se ha realizado la toma física de inventarios en un largo tiempo, a pesar de que cuenta con un sistema informático.

Por ello, se considera necesario para el mejoramiento del proceso la adquisición de un software especializado en el manejo de inventarios que esté integrado con el sistema de contabilidad; ya que el sistema actual permite gestionar los inventarios pero de manera separada con la contabilidad. La propuesta implica que el nuevo sistema utilice la misma codificación de productos que se maneja actualmente, debido a la facilidad y conocimiento que se tiene; es decir se migraría la información de sistema a sistema. Esto se hará una vez realizada la actualización de stock a través de la toma física de inventarios, con la finalidad de que la información que se transfiera al nuevo sistema se información más real.

El sistema informático debe contar con información que permita conocer, analizar y controlar las existencias, entre esta información debe constar los datos generales de identificación del artículo, control de stock, ingresos y salidas de material de bodega, saldo en existencias en cantidades y valores, etc.

Además, el Kárdex de los productos se manejará bajo el método de valoración de Promedio Ponderado, que es el método más utilizado y consiste en que cada vez que ocurre una compra de un material del que aún quedan en existencia unidades adquiridas anteriormente, se procede a calcular un precio único a la existencia total, que es el resultante de ponderar el valor y la cantidad.

El registro de las transacciones de inventarios será soportado en un software y equipos modernos, que permitirán disponer de información actualizada y en línea, lo cual facilitará las verificaciones de saldos, comparaciones de cifras entre distintos períodos, el grado de obsolescencia, la rotación de inventarios y chequeos con las listas de adquisiciones, ventas y stocks.

Como se mencionó en capítulos anteriores, para el sistema de gestión de inventarios, Distribuidora Checa adoptará el modelo ABC, puesto que, se manejan muchos productos de diferentes características; por lo tanto, cada uno de ellos necesita una gestión particular y diferenciada, dependiendo de su importancia para la empresa y de las posibilidades de adquisición.

El modelo consiste en dividir el inventario en tres grupos: A, B y C, basados en el volumen y valor total de consumo anual para seleccionar aquellos ítems más importantes.

Tomando como base las ventas anuales de cada ítem, se seguirá el siguiente procedimiento para el análisis A, B, C aplicable a Distribuidora Checa:

- Determinar las ventas anuales de cada ítem por grupo de productos, en cantidades.
- Multiplicar las ventas anuales de cada ítem por su costo, para obtener las ventas anuales en dólares, a precios de costo.
- Calcular el porcentaje que cada ítem representa con relación al costo total de ventas de la empresa a nivel anual.
- Listar los ítems en orden ascendente del porcentaje calculado, con indicación del porcentaje acumulado.
- Asignar el corte correspondiente a las diferentes categorías (A, B o C).

Una vez definidas estas categorías se sugieren efectuar los siguientes controles básicos:

- Los artículos correspondientes al grupo A deben ser administrados y atendidos permanentemente, asignando su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimiento de administración de inventarios y de operación de la empresa, estos artículos son programados para ser inventariados tres veces al año.
- Los inventarios del grupo B, deben ser controlados mediante chequeos que pueden ser efectuados con más frecuencia, como de tipo semestral. Los artículos del grupo C sólo se inventarían una vez al año.

Esta *toma de inventarios*, es una estadística física o de conteo de la mercadería existente, para confrontarla con las existencias que constan en el sistema

informático de la empresa. Si existieran diferencias, después de realizar el conteo éstas deberán examinarse para conocer su origen. Las diferencias pueden deberse a:

- Errores de distribución
- Errores de registro de ingresos o salidas
- Salidas clandestinas o incontroladas
- Robos y sustracciones.

No todas las diferencias que puedan aparecer, deben tener la misma importancia y consideración. Su importancia, dependerá de diversas circunstancias, tales como el volumen del stock, la frecuencia de los movimientos, el precio unitario de cada unidad, etc.

En cualquier caso, toda desviación o diferencia que pueda aparecer, deberá contabilizarse y registrarse, pero nunca sin que quede debidamente autorizada por la gerencia, que debe tener conocimiento de aquella diferencia.

La realización de los inventarios debe ser planeada con anterioridad, para disminuir el tiempo que se utilice en desarrollarlos. Para ello debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal destinado a la realización del inventario, tanto para el primer conteo, como para la revisión.
- Arreglo físico, es decir, se debe especificar cuáles son los productos a inventariar para poder destinarle espacio y de esta manera no obstaculizar

su conteo. Debe crearse un registro o tarjeta de inventario, en donde se apunte las observaciones del conteo de la mercadería, además de identificar el tipo de producto, localización, fecha del inventario, etc.

- Actualización de los registros de existencias, este paso debe realizarse en todo inventario, ya que se debe estipular la cantidad de materiales disponibles a la fecha de realizado el inventario, para compensar con el inventario físico y posible reajuste. El día del inventario no debe realizarse movimiento de materiales, para evitar el riesgo del doble conteo de un mismo artículo.
- Debe realizarse el conteo de existencias, de al menos dos veces por cada artículo. Debe marcarse cada producto inventariado, y esta marca debe permanecer hasta el término del inventario.

Toda empresa invierte grandes cantidades de dinero en existencias, y su mantenimiento, por lo que es imprescindible un gran control de los materiales que se manejan en la empresa.

Dentro de las estrategias planteadas para la mejora en Gestión de Inventarios está el diseño de un sistema de control de calidad de los productos que se reciben en bodega, para lo cual se establece que, la recepción de mercadería se hará de forma detallada bajo el principio de contar, pesar o medir toda la mercadería recibida. En este punto será necesario verificar que:

- La mercadería recibida corresponde a las condiciones establecidas en los pedidos efectuados.

- No deben recibirse productos que se encuentren defectuosos; se procederá de acuerdo a los lineamientos del sistema de control de calidad que se diseñe con mayor profundidad por los responsables en administración de bodegas; pero que en términos generales debe basarse en la anticipación y la determinación de factores técnicos apropiados por cada tipo de producto, especialmente de los que pertenecen al grupo A de la clasificación de los inventarios aplicando la ley de Pareto determinada al inicio de este trabajo. Es decir se deberá aplicar subsistemas de control de calidad diferenciados basados en la clasificación A, B, C. Esta premisa básica permitirá lograr un importante ahorro de recursos, destinándolos realmente en donde mayor es la necesidad de control.
- Si en la recepción de la mercadería, se detectaran artículos que no deben ser aceptados por encontrarse averiadas o que no reúnan la calidad apropiada, por no coincidir con el pedido o facturación o por otras circunstancias, se procederá a la devolución inmediata, anotando en el propio documento del proveedor todos estos aspectos, como constancia del reclamo posterior que se deberá hacer al respecto.

3.6.4 Proceso Contable Mejorado

La estrategia número cinco, cuyo texto dice: Implementar procedimientos que generen información financiera-contable real, para poder respaldar la información entregada a entidades financieras públicas o privadas, dotando de mejor hardware y software al personal.

La mejora de este proceso está estrechamente relacionada con la implementación de un software denominado Nectilus para la gestión de información; el cual es un sistema administrativo financiero contable totalmente integrado con distintos módulos, que genera más de cincuenta reportes y que minimiza el trabajo manual de los encargados del área contable y usuarios en general.

Es decir, los registros contables pasarán a manejarse mediante el uso del programa informático y la información que se genere estará vinculada con otras áreas funcionales de la empresa que utilizarán los diferentes módulos del programa, tales como: inventarios, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos, recursos humanos, presupuestos, anexos transaccionales y análisis financiero.

Recordemos que la información contable depurada permitirá alcanzar una mejor calidad en el proceso de toma de decisiones de toda índole en Distribuidora Checa, sino que, como es lógico, fundamentalmente en el área financiera, presupuestaria y estratégica.

Entre las actividades principales de la teneduría de libros se encontrarán:

- Registro de gastos y pasivos, desembolsos de caja
- Registro de ventas, cuentas por cobrar clientes y cobranzas (ingresos por ventas).
- Registro de otros asientos de diario como: depreciaciones, amortizaciones, ajustes y reclasificaciones, etc.

En el uso de este sistema todas las transacciones desde los módulos son registradas con asientos contables que se generan automáticamente en el libro diario en el módulo de contabilidad.

3.6.5 Sistema Financiero

La Planificación Financiera es un proceso que tiene como objetivo establecer bases de las actividades financieras para minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, es decir, constituye una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Por ello, el rol del administrador o gerente financiero es el de maximizar el valor actual de la riqueza de los propietarios de la empresa y en el caso en estudio será el encargado de profundizar a detalle los procesos y acciones correspondientes.

La planeación financiera es un procedimiento que consta de tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.¹⁶

A través de este proceso de tipo gerencial se busca gestionar los recursos financieros en forma óptima y oportuna, integrando el presupuesto, los pagos, y los registros contables, con el fin de producir Estados Financieros veraces, para la adecuada toma de decisiones.

¹⁶ O., RIVAS. (2010). *Un Acercamiento a la Planeación Financiera en la Gestión Financiera Empresarial*. Internet: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/acercamiento-planeacion-financiera-gestion-financiera-empresarial.htm>

Para dar cumplimiento a la estrategia planteada en este ámbito, se va a incorporar algunos lineamientos, esquemas y modelos que permitan:

- Efectuar evaluaciones de inversiones de capital
- Efectuar presupuestos de Estados Financieros
- Analizar la información financiera de la empresa de manera sencilla

3.6.5.1 Evaluaciones de Inversión de Capital

Una inversión de capital es aquel tipo de inversiones que resultan ser de carácter estratégico dentro de las empresas. Una inversión también se conoce como proyecto. En los proyectos se debe determinar si estos agregan valor a la empresa y en ese caso son convenientes para ella, puesto que permiten cumplir el objetivo básico de las empresas con fines de lucro.

Para Distribuidora Checa es necesario establecer lineamientos acerca de cómo se deben evaluar proyectos para decidir su aceptación o rechazo; tomando en cuenta proyectos que agreguen valor, es decir, que se recupere lo que se ha invertido, pero con una rentabilidad adicional.

La rentabilidad de los proyectos se mide en términos de flujos de efectivo, se considera a la inversión inicial un desembolso de caja y al producto de esa inversión, generalmente positivos, ingresos de caja o recuperaciones de efectivo. Es decir, el flujo de efectivo contiene

información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuida en tres actividades: de operación, de inversión y de financiamiento.

Para elaborar los flujos de caja primero se debe efectuar el presupuesto del Estado de Resultados.

Posteriormente, se debe elaborar el Flujo de Caja de los Activos del Proyecto para medir la rentabilidad de los activos del proyecto, mediante dos indicadores:

- VAN: Mide la rentabilidad de los activos en términos monetarios, este indicador requiere del uso de una tasa de descuento para actualizar los flujos de caja, esta tasa es conocida como WACC o CPPC (Costo Promedio Ponderado del Capital de las fuentes de financiamiento que utiliza el proyecto). Por ello, en el flujo de caja de los activos que se utilizan para calcular el VAN, no se incluyen los flujos derivados de las fuentes de financiamiento.
- TIR: La tasa interna de retorno, evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos, expresados en moneda actual; es decir ,aquella tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

El cuadro siguiente es un formato que se puede aplicar para determinar el flujo de caja de los activos del proyecto.

Cuadro N° 15**Modelo de Flujo de Caja de los Activos del Proyecto**

	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL						
Utilidad Operativa antes de impuestos						
Impuestos derivados de Act. Operativas						
(+) Depreciaciones						
(+) Amortizaciones						
UTILIDAD OPERATIVA LÍQUIDA						
(+) Variación de CTN						
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL						
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Fijos						
Capital de Trabajo						
Cargos Diferidos						
TOTAL FLUJO DE CAJA INVERSIONES						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

Una vez determinados el VAN y la TIR, se procede a calcular la rentabilidad que obtienen los socios. El flujo de Caja de los Socios (FCS), también conocido como VAC (valor al capital) se establece así:

$$FCS = FCA - FCD$$

En donde:

FCS: Flujo de caja de los socios

FCA: Flujo de caja de los activos del proyecto

FCD: Flujo de caja de la deuda

Para calcular el flujo de caja de los socios se puede utilizar el formato siguiente:

Cuadro N° 16**Modelo de Flujo de Caja de los Socios**

	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Capital						
Interés						
Ahorro fiscal por la Deuda						
TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS						

TIR DEL PROYECTO

 %

TIR DE LOS RECURSOS PROPIOS

 %
Fuente: Investigación Propia**Elaborado por:** Liliana Coro

En el formato, el flujo de caja de la deuda FCD consta de los siguientes rubros:

- Capital
- Interés
- Escudo fiscal de los intereses, que representa el valor de los impuestos que son gastos deducibles (Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta)

Una vez determinados los Flujos de Caja de los Socios, éstos deben ser actualizados utilizando una tasa de descuento llamada Costo de los Recursos Propios (K_e). Se debe tener en cuenta que, cuando el proyecto utiliza financiamiento externo o deuda, ésta tasa de descuento debe ajustarse para reflejar el riesgo que genera; lo cual

implica un mayor valor del K_e o costo de los recursos propios. Se procede a determinar la rentabilidad también en términos de TIR de los recursos propios.

Cuando el valor actualizado del FCS del proyecto es mayor a cero, significa que los socios obtuvieron más dinero del que invirtieron.

Cuando la TIR de los Recursos Propios es mayor que el Costo de Capital de los Socios (K_e), quiere decir que la rentabilidad de los socios es mayor a la rentabilidad mínima que ellos exigen. Cuando se cumplen estas dos condiciones se debe aceptar un proyecto.

3.6.5.2 Modelo para la Presentación de Estados Financieros

La utilización de sistemas informáticos permite procesar la información contable automáticamente, en forma ágil y segura de acuerdo al plan de cuentas que se establezca. Como se mencionó anteriormente, el software que se propone adquirir permite que las transacciones sean registradas desde los diferentes módulos que se utilicen (facturación, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos, rol de pagos, etc.), generando automáticamente libros en Contabilidad. Es decir, el programa se encargará de registrar, mayorizar y generar los Estados Financieros. La clave es una adecuada definición de cuentas y el uso del criterio al momento de

codificar los elementos de una transacción de acuerdo a las características y necesidades de la empresa.

3.6.5.3 Modelo para Análisis de Información Financiera

La información contable que se obtiene en los estados financieros debe ser analizada e interpretada. Para ello, existen diversas técnicas que analizan la situación económica y financiera y que se deben aplicar de manera periódica con el propósito de:

- Describir la evolución del negocio hasta la presente fecha.
- Conocer la posición de la empresa respecto a la competencia.
- Proyectar la situación de la empresa a futuro.¹⁷

Para realizar el análisis financiero se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Definir objetivos y alcance del análisis.
2. Establecer fechas tentativas (inicio y culminación) en las que se realizará el análisis.
3. Seleccionar al responsable de esta tarea, en este caso será el Gerente Financiero.
4. Recopilar información para el análisis (Estados financieros históricos, actuales y demás información del entorno o industria).
5. Organizar la información y definir la metodología a aplicar.

¹⁷ P. ZAPATA. (2005). *Contabilidad General*. Colombia: McGraw-Hill. p. 318

6. Determinar las razones financieras más relevantes y porcentajes de los elementos contables (análisis horizontal y vertical).
7. Analizar las relaciones porcentuales e indicadores obtenidos y sacar conclusiones.
8. Establecer opiniones y juicios de valor sobre la posición económica y financiera de la empresa, en un informe con resultados relevantes.
9. Exponer el informe y establecer conclusiones y recomendaciones sobre situaciones de riesgo.
10. Aplicar acciones correctivas y preventivas en conjunto con la gerencia y otras áreas.¹⁸

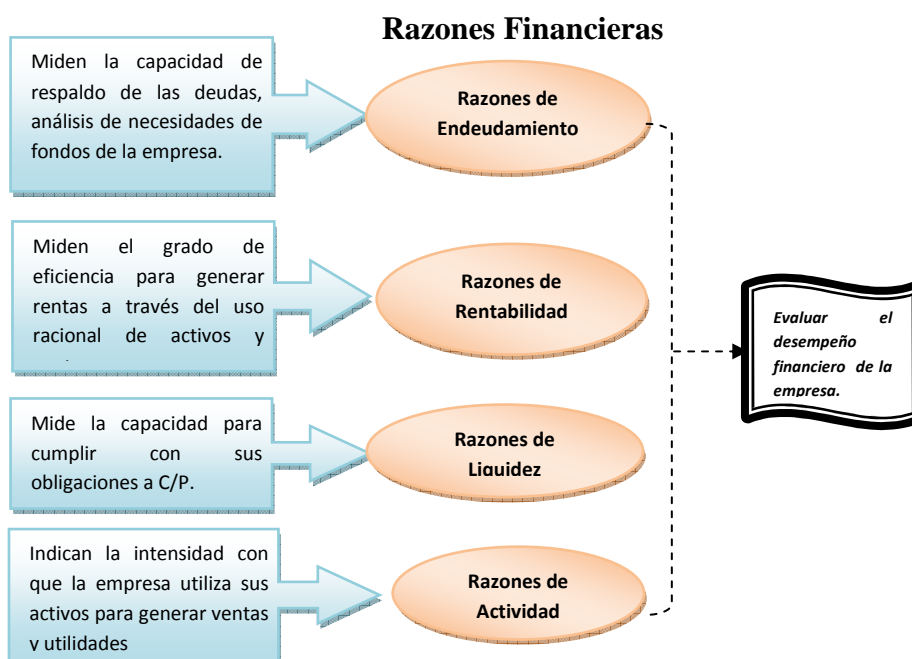
Una vez establecido el procedimiento, cabe mencionar algunas de las técnicas utilizadas para el análisis financiero. Entre las principales tenemos:

- **Análisis Vertical:** permite conocer la composición de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, tomando como base las Ventas en el estado de resultados y el total de activos en el balance general; de esta manera se puede conocer las cuentas en las que la empresa tiene mayor concentración de recursos y de esta manera plantear alternativas para la optimización de recursos y obtención de utilidades.

¹⁸ Cfr. *Ibíd.* p. 326-327.

- **Análisis Horizontal:** permite comparar las cifras de dos o más estados financieros para conocer las tendencias, puesto que establece relaciones relativas entre los estados financieros que se comparan.
- **Razones Financieras:** constituyen una herramienta para evaluar la situación y el desempeño financiero de la empresa, se clasifican en cuatro grupos: Razones de Liquidez, Razones de Endeudamiento, Razones de Rentabilidad y Razones de Actividad.

Gráfico N° 16



Fuente: Contabilidad General-Quinta Edición

Elaborado por: Liliana Coro

En el cuadro siguiente se muestra los índices financieros más utilizados, con su respectivo significado y fórmula de cálculo; los cuáles pueden ser utilizados para analizar la situación financiera de la empresa, acompañados de las otras técnicas antes mencionadas.

Cuadro N° 17**Indicadores Financieros Más Utilizados**

NOMBRE DE LA RAZÓN	SIGNIFICADO	FÓRMULA
LIQUIDEZ		
Se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.		
Razón del Circulante	Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Prueba Ácida	Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos Corrientes con sus activos corrientes.	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente
ACTIVIDAD O EFICIENCIA		
Mide la eficiencia en usar activos para generar ventas.		
Rotación de Inventarios	Ingresos de ventas por cada unidad de inventario.	Ventas / Inventario
Período Medio de Cobro	Días de ventas invertidos en las cuentas por cobrar. También es el plazo promedio de cobro de lo vendido a crédito y al contado.	Cuentas por Cobrar / Ventas diarias
Rotación de Activo Total	Ventas correspondientes a una unidad monetaria en activos.	Ventas / Activo Total
RENTABILIDAD		
Permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión de los dueños.		
Margen Neto en Ventas	Beneficio neto por unidad monetaria vendida, lo que queda en cada venta después de deducir todos los gastos.	Utilidad Neta / Ventas
Rentabilidad del Patrimonio	Beneficio neto por unidad monetaria de patrimonio.	Utilidad Neta / patrimonio
Rentabilidad del Activo	Beneficio neto por unidad monetaria de activo.	Utilidad Neta / Activo Total
Dupont	Combina indicadores para determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas/Activo Total) * (Activo Total/Patrimonio)
ENDEUDAMIENTO		
Miden la capacidad de respaldo de deudas, si los activos y utilidades son suficientes para cubrir capital e intereses.		
Endeudamiento	Fracción del activo financiado por deuda.	Pasivo Total / Activo total
Apalancamiento	Monto de activos que corresponden a una unidad de patrimonio.	Activo total / Patrimonio
Cobertura de Intereses	Veces que la utilidad cubre los gastos financieros.	Utilidad de Operaciones / Gastos de intereses

Fuente: Material Asignatura Administración del Capital de Trabajo-PUCE

Elaborado por: Liliana Coro

A continuación se dará una breve explicación de las estrategias planteados como tipo B del Cuadro N° 14 denominado: Listado de las Principales Estrategias Definidas para “Distribuidora Checa” con indicación de Proyectos Estratégicos.

3.6.6 Proceso Mejorado de Gestión Administrativa

La estrategia específica para este proceso hace referencia a la Institucionalización de los procesos de Cobros y Pagos; este proceso estará a cargo de Administración y se deben crear manuales que contengan normas y políticas para su ejecución y conocimiento del personal correspondiente. Para ello se debe tener en cuenta los siguientes lineamientos especialmente para cuentas por cobrar, que es una actividad en donde no se tienen claras las políticas.

3.6.6.1 Cuentas por Cobrar

Es importante destacar que para las empresas el otorgar créditos a clientes, además de facilitar la venta, debe sobre todo mejorar las utilidades; pues en la concesión de crédito existe el riesgo de perder aunque se hayan aumentado los niveles de ventas. Si el crédito no se paga, la pérdida para la empresa es el costo de la mercadería y si el cliente paga la ganancia para la empresa es el beneficio bruto ocasionado por la venta.¹⁹

¹⁹ Cfr. J. CAGIGAL (2009). *Gestión de Cuentas por Cobrar*. Material Asignatura de Administración del Capital de Trabajo. PUCE.

Las decisiones fundamentales para una política crediticia son:

- Decidir si se debe o no otorgar el crédito
- Si la solicitud de crédito es aceptada determinar el valor monetario que es conveniente otorgar
- Determinar medidas de cobranza apropiadas para un cliente moroso.

Para medir el riesgo de una solicitud de crédito se intenta ponderar la honestidad y voluntad de pago del solicitante, su capacidad y solvencia financiera.

Para el proceso de Cuentas por Pagar solamente hace falta la determinación de flujo gramas o manuales que guíen y evidencien de forma clara el proceso actual.

3.6.7 Proceso Mejorado de Recursos Humanos

La mejora en este proceso hace alusión a la capacitación del personal en venta y promoción de productos, así como el uso de tecnologías de la información y automatización de procesos.

Para vencer los retos que se presentan en el ámbito en el cual se desenvuelven las empresas, los gerentes deben entender el potencial de los recursos humanos, conservarlos y desarrollarlos.

Es necesario recalcar que los recursos humanos son considerados un recurso de capital que requiere de inversiones, cuando estas inversiones tienen éxito el resultado es un equipo de trabajadores capaces de aprender continuamente. El aprendizaje continuo y una creciente base de conocimientos de la empresa están ligados al éxito estratégico.²⁰

De acuerdo a esto, Distribuidora Checa procurará la capacitación constante de su personal. El Gerente Administrativo será el responsable de elaborar una propuesta de Capacitación y Desarrollo del Personal según las necesidades de la empresa.

Para este proceso deberán ejecutarse actividades como:

- Elaboración de perfil del puesto
- Cobertura de vacantes
- Manejo de información del personal mediante el uso del nuevo software a contratar.
- Motivación del personal
- Inducción y contratación.

Se deberá seleccionar al personal más idóneo de acuerdo a las características y necesidades del puesto, para ello se recomienda receptor como mínimo tres aplicaciones. El encargado debe realizar cuestionarios o entrevistas para averiguar cuáles son las principales destrezas y habilidades del postulante, así como la capacidad de integrarse al equipo de trabajo actual.

²⁰ M. HITT. (2004). *Administración Estratégica Competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thomson Editores S.A. p. 398

3.6.8 Elaboración de un Plan de Marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Constituye un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el establecimiento de objetivos de mercadotecnia, estrategias y programas de acción. Éste no se debe considerar de manera aislada dentro de una empresa, al contrario, debe estar totalmente coordinado con el plan estratégico general.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes externos, se obtuvo entre las principales falencias la percepción de falta de publicidad y promoción por parte de la empresa; por tanto, se plantea la inversión en este rubro en actividades como: publicidad escrita, publicidad radial, descuentos por productos o al por mayor, gigantografías, catálogos y creación de una página web de la empresa.

4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y SU ACEPTACIÓN O RECHAZO

4.1 ANÁLISIS INCREMENTAL DEL PROYECTO

Para analizar los proyectos o inversiones de capital en una empresa es necesario realizar una estimación de los flujos de efectivo, es decir, una proyección de las entradas y salidas de efectivo en un horizonte de tiempo determinado, generalmente de cinco años.

Para aceptar un proyecto propuesto se debe evaluar los flujos de efectivo totales de la empresa ahora y a futuro; es preciso considerar los cambios en los flujos de efectivo de la empresa y después decidir si éstos agregan o no valor. Para ello, como primer paso es necesario decidir qué flujos son pertinentes en el proyecto, es decir los flujos de efectivo incrementales, que son los cambios de flujos esperados como consecuencia directa de la decisión de aceptar el proyecto.²¹

Basándose en el principio de autonomía²², en proyectos de mejoramiento como en este caso, sólo es necesario enfocarse en los flujos de efectivo incrementales resultantes del proyecto; esto debido a que resultaría muy complejo y poco práctico, calcular los

²¹ Cfr. S. ROSS., R. WESTERFIELD. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill. p. 296.

²²El principio de autonomía establece que una vez determinados los flujos incrementales por aceptar un proyecto, es posible ver ese proyecto como una especie de “miniempresa” con sus propios ingresos, costos a futuro, sus propios activos y, desde luego sus propios flujos de efectivo. (ROSS, 2006: 296).

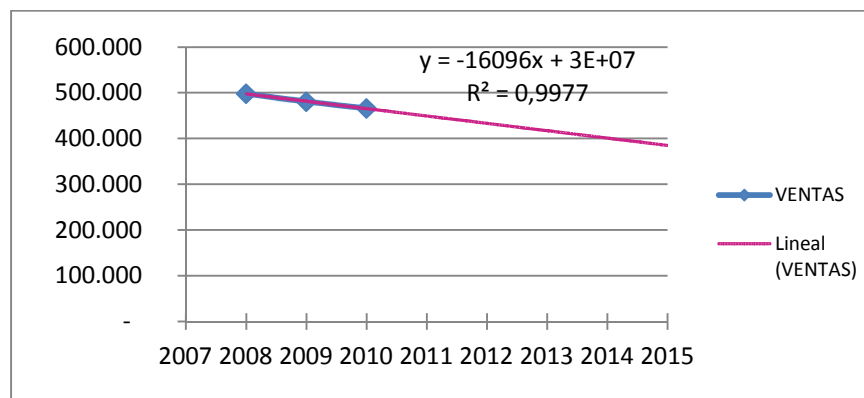
flujos de efectivo totales a futuro de la empresa con o sin un proyecto; se procederá entonces, a evaluar el proyecto como si fuese un proyecto normal.

Para empezar a evaluar una inversión se necesita establecer estados financieros proforma como base para la elaboración de los flujos de efectivo, para ello se hacen necesarias las estimaciones de ventas (ingresos), costo de ventas y gastos (egresos) y también la inversión total requerida.

4.1.1 Ventas

En este caso, se realizó el pronóstico de ventas a través del método cuantitativo denominado regresión lineal y correlación, tomado datos históricos de los años 2008, 2009 y 2010 para proyectar los cinco períodos posteriores. En el gráfico N° 17 se muestran las ventas de dichos períodos, a las cuales se ha agregado una línea de tendencia para determinar la ecuación de regresión y pronosticar las ventas para los siguientes cinco años.

Gráfico N° 17
Tendencia de Ventas



Fuente: Reportes Distribuidora Checa
Elaborado por: Liliana Coro

En este gráfico se observa que existe una tendencia a la baja o disminución en ventas de aproximadamente 3% anual, y de acuerdo a la ecuación de regresión lineal para pronosticar las ventas se obtuvo que, las ventas en dólares en un escenario normal sin mejoras serían las siguientes:

Cuadro N° 18
Pronóstico de Ventas en Situación sin Mejoras

AÑO	VENTAS
1	\$ 449.415,53
2	\$ 433.319,67
3	\$ 417.223,81
4	\$ 401.127,95
5	\$ 385.032,09

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

Se estima que el porcentaje de incremento de ventas que resulta en una situación con mejoras y un escenario normal para la empresa será del 2% para el primer año, y a partir del segundo año las ventas crecerán a un 1,5%, tomando como base las ventas del año 2010 que ascienden a USD\$ 465.961. Este porcentaje de incremento de ventas incluye una inflación anual de 3,57%.²³ De esta manera se prevé que el incremento en ventas no será muy sustancial al inicio, y se considera que con las mejoras y estrategias de marketing y de capacitación de recursos humanos que se implementen permitirán poco a poco a cambiar la tendencia de ventas de manera positiva; por ello el incremento de ventas para los diferentes períodos son porcentajes conservadores y alcanzables dadas las expectativas de crecimiento para el sector en los próximos años.

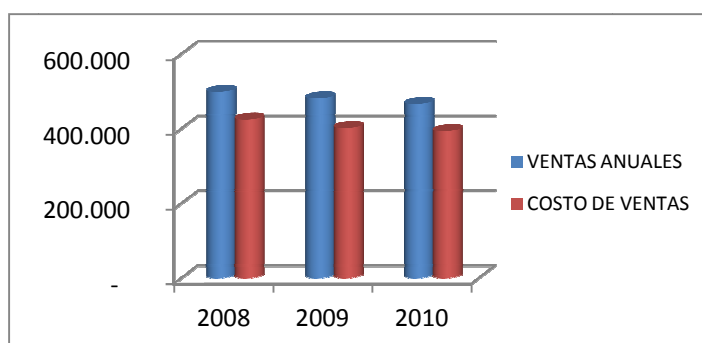
²³ Banco Central del Ecuador. (2011). *Inflación Anual (Marzo 2011- Marzo 2010)*.

Las ventas incrementales representan entonces, el valor adicional que Distribuidora Checa percibirá si se aplica la propuesta de mejoramiento desarrollada en este estudio; el incremento en ventas que se obtendría para los siguientes cinco períodos se presentan en el cuadro N° 19.

4.1.2 Costo de Ventas

Respecto al costo de ventas se tiene que éste también ha bajado pero no en la misma proporción que las ventas como se muestra en el gráfico N° 18.

Gráfico N° 18
Ventas y Costo de Ventas Históricos



Fuente: Reportes Distribuidora Checa
Elaborado por: Liliana Coro

Para la determinación del costo de ventas incremental se establece la diferencia entre el costo de ventas proyectado en la situación con mejora y el costo de ventas en una situación normal sin mejoras. Para el cálculo del costo de ventas proyectadas con mejoras en el año 1, se considera que el porcentaje inicial de disminución de costo de ventas luego de aplicadas las mejoras será del 2% en condiciones normales, y para los períodos siguientes se considera una reducción adicional del 2% por cada año. Estos porcentajes varían de acuerdo a

los escenarios que se han planteado en el estudio y que se presentarán más adelante para una mejor comprensión.

Para la proyección del costo de ventas en situación sin mejoras, se considera que se mantendrá el mismo porcentaje del costo de ventas del año 2010 en los siguientes períodos.

Con esto se observa que el costo de ventas proyectado con mejoras incrementa en relación con el costo de ventas proyectado sin mejoras, situación que se muestra en los valores negativos de los costos de ventas incrementales; esto parecería una opción no muy rentable a primera vista, pero es necesario recordar que esto sucede debido a que se pretende aumentar el nivel de ventas con las estrategias planteadas para romper la tendencia de disminución en ventas a través del tiempo; y al invertir en otros aspectos como recursos humanos, su capacitación y software aumentarán la eficiencia y productividad en la empresa, que ocasionará a la vez una reducción en el porcentaje de costo de ventas. Se considera que las disminuciones graduales del costo de ventas son razonables, realistas y alcanzables.

Al final, los valores nominales del margen bruto incremental que se obtienen en los cinco períodos es positivo, es decir, el margen bruto sobre ventas con las mejoras es mayor que el obtenido en una situación sin mejoras. Estos datos se muestran claramente en el cuadro siguiente y son los que sirven de base para el desarrollo del Estado de Resultados y el Flujo de Caja Incremental que se mostrarán más adelante.

Cuadro N° 19

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO ESPERADO

% DE INFLACION ANUAL PROMEDIO		AÑOS DE PROYECCION						
	3,57%	2010	REFERENCIA	1	2	3	4	5
DETALLE								
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCUIDA LA INFLACION - EFECTO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS			2,00%	2%	4%	5%	7%	8%
% DE INCREMENTO DE VENTAS DEDUCIDA LA INFLACION								
DETERMINACION DE LAS VENTAS INCREMENTALES								
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - CON MEJORAS	\$ 465.961			475.281	491.916	516.511	550.085	594.091
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - SIN MEJORAS	\$ 465.961			449.416	433.320	417.224	401.128	385.032
VENTAS INCREMENTALES EN USD \$				25.865	58.596	99.287	148.957	209.059
DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$								
PUNTOS PORCENTUALES DE DISMINUCION DEL COSTO RESPECTO DE LAS VENTAS				2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
% DEL COSTO DE VENTAS RESPECTO DE LAS VENTAS	84,3%			82,3%	80,3%	78,3%	76,3%	74,3%
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS -CON MEJORA				-391.251	-395.107	-404.532	-419.825	-441.529
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN MEJORA	84,3%			-378.947	-365.375	-351.803	-338.231	-324.659
COSTOS DE VENTAS INCREMENTALES EN USD \$				-12.304	-29.731	-52.729	-81.593	-116.870
MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS INCREMENTAL USD \$								
CON MEJORAS				84.030	96.809	111.980	130.260	152.563
SIN MEJORAS				70.468	67.945	65.421	62.897	60.373
TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL				13.561	28.864	46.559	67.363	92.190

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

A continuación se detalla los costos en los cuales la empresa tiene que incurrir para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento planteada, los cuales son considerados para el cálculo de los Flujos de Caja Incrementales.

4.1.3 Recursos Humanos

- **Remuneraciones:** En el cuadro N° 20 se muestra el análisis de recursos humanos, detallando los puestos a desempeñarse en Distribuidora Checa, la cantidad de personas contratadas y por contratarse, su remuneración respectiva y los valores incrementales por remuneración para el primer año proyectado.
- **Capacitación:** Dentro de un escenario normal, se ha planteado un 3% del total de remuneraciones anuales como el porcentaje de presupuesto que se destinará para la capacitación y formación del personal de Distribuidora Checa, esto con la finalidad de lograr que los empleados estén entrenados y capacitados adecuadamente para atender a los clientes y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.
- **Automatización de puestos de trabajo:** Para un mejor rendimiento y disminución de los tiempos de trabajo es imprescindible suministrar recursos, equipos actualizados y con buen mantenimiento que facilite el trabajo del personal; en el cuadro N° 21 y 22 se presenta la descripción del equipo de cómputo existente y del que se plantea adquirir, con sus respectivos costos. Se plantea también que el costo de mantenimiento anual por equipo será de \$60,00.

Cuadro N° 20

ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS									
REMUNERACIONES									
CARGO	NUMERO		REMUNERACION UNITARIA US \$		REMUNERACION INCREMENTAL PARA EL AÑO 1		AREA	REMUNERACION TOTAL US \$	
	NUEVOS	ACTUALES	NUEVOS	ACTUALES	MENSUAL	ANUAL		CANTIDAD DE PERSONAL ACTUAL Y NUEVO	REMUNERACION PREVISTA MENSUAL TOTAL \$
GERENTE GENERAL		1		900,00	-	-	ADMINISTRACION	1	900,00
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		1		600,00	-	-	ADMINISTRACION	1	600,00
ASISTENTE CONTABLE		1		270,00	-	-	CONTABILIDAD	1	270,00
PERSONAL DE COMERCIALIZACION	1	1	250,00	250,00	250,00	3.000,00	VENTAS	2	500,00
BODEGUERO		1		260,00	-	-	VENTAS	1	260,00
CHOFER CAMIÓN		1		290,00	-	-	VENTAS	1	290,00
CHOFER VOLQUETA		1		350,00	-	-	VENTAS	1	350,00
OPERARIO DE PRODUCCIÓN		2		280,00	-	-	PRODUCCIÓN	2	560,00
CONTADOR		1		400,00	-	-	CONTABILIDAD	1	400,00
GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS	1		500,00		500,00	6.000,00	VENTAS	1	500,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1		250,00		250,00	3.000,00	ADMINISTRACION	1	250,00
ASISTENTE POST VENTA	1		250,00		250,00	3.000,00	VENTAS	1	250,00
TOTAL	4	10	1.250,00		1.250,00	15.000,00			5.130,00

ASIGNACION POR AREA (INCREMENTO ANUAL)

ADMINISTRACIÓN	3.000,00
VENTAS	12.000,00
CONTABILIDAD	-
PRODUCCIÓN	-
TOTAL INCREMENTOS	15.000,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

En este cuadro se observa claramente que Distribuidora Checa cuenta actualmente con diez personas en su equipo de trabajo, y como parte del proceso de mejora se plantea la contratación de cuatro personas más: una persona para comercialización que se encargará de ventas en mostrador para lograr una atención ágil cuando se tiene más de un cliente a la vez y de ventas por teléfono brindando una atención oportuna que es lo que exigen los clientes y se evidencia en la encuesta realizada; un gerente de mercadeo y ventas que será el encargado de establecer un plan de marketing, realizar una investigación de mercados y dar seguimiento al cumplimiento del nivel de ventas; un asistente administrativo y un asistente post venta que servirán de apoyo para la gestión administrativa y de atención a clientes en cuanto a reclamos y asesoramiento.

De esta contratación de personal resulta un incremento en remuneraciones para el año 1 de USD\$ 15.000; de los cuales USD\$ 3.000 son para el área de administración y USD\$ 12.000 para el área de ventas.

Cuadro N° 21

AUTOMATIZACION DE PUESTOS DE TRABAJO						
DETALLE DE CARGOS	COMPUTADORES		IMPRESORAS		INVERSIONES EN US \$	
	EXISTENTES	NUEVOS	EXISTENTES	NUEVOS	COMPUTADOR	IMPRESORA
VALOR UNISTARIO EN US \$					800,00	200,00
GERENTE GENERAL		1			800,00	-
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1			1	-	200,00
ASISTENTE CONTABLE	1				-	-
PERSONAL DE COMERCIALIZACION	1	2	1	1	1.600,00	200,00
BODEGUERO					-	-
CHOFER CAMIÓN					-	-
CHOFER VOLQUETA					-	-
OPERARIO DE PRODUCCIÓN					-	-
CONTADOR		1			800,00	-
GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS		1			800,00	-
ASISTENTE ADMINISTRATIVO		1			800,00	-
ASISTENTE POST VENTA					-	-
TOTAL	3	6	1	2	4.800,00	400,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

Para que el software funcione con agilidad y para facilitar las labores diarias de quienes requieren de tecnología para desempeñar su trabajo, se deberá adquirir seis equipos de cómputo nuevos y dos impresoras, cuyo costo total asciende a USD\$ 5.200

Cuadro N° 22

NÚMERO DE COMPUTADORES POR ÁREA	
ADMINISTRACIÓN	3
VENTAS	4
CONTABILIDAD	2
PRODUCCIÓN	0
TOTAL COMPUTADORES	9

	POR EQUIPO	TOTAL ANUAL
COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO ADICIONAL	60,00	540,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

4.1.4 Software

La propuesta de mejoramiento contiene también la adquisición de un nuevo software para la gestión de información, manejo de inventarios y contabilidad. Como se mencionó en puntos anteriores, el nuevo software denominados Colin de Nectilus tiene un costo de USD\$ 6.000,00; lo cual incluye la instalación y migración de información hasta en diez equipos, incluye además veinte horas de capacitación e inducción general del programa. Este punto de mejoramiento es sumamente importante, pues a través del correcto manejo del software se dispondrá de información actual y confiable que muestre la realidad de la empresa y permita tomar decisiones más fundamentadas de lo que se ha hecho hasta ahora.

Cuadro N° 23**INVERSION INICIAL PARA IMPLANTACION DE SOFTWARE**

AREA	CANTIDAD DE EQUIPOS	COSTO INICIAL POR EQUIPO EN US \$	COSTO INICIAL TOTAL EN US \$
ADMINISTRACIÓN	3	666,67	2.000,00
VENTAS	4	666,67	2.666,67
CONTABILIDAD	2	666,67	1.333,33
TOTAL	9		6.000,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

4.1.5 Publicidad y Promoción

En base a la encuesta realizada a clientes externos se determinó que los clientes tenían la percepción de que no se realizaba una adecuada publicidad y promoción del negocio; por ello como estrategia para cubrir esta falencia, conseguir una mayor participación de mercado e incrementar los ingresos, se han presupuestado USD\$ 220,00 de inversión mensual en este rubro a precios actuales y se aplicará el porcentaje de inflación para proyectar el gasto en los próximos cinco períodos. De forma mensual se destinará el 75% de este rubro para la elaboración de publicidad a través de gigantografías, publicidad escrita, publicidad en emisoras de radio; y el 25% para promociones a través de descuentos puntuales a clientes y entrega de muestras de productos.

4.1.6 Depreciación y Amortización

Para el cálculo de depreciaciones y amortizaciones de los activos que la empresa requerirá en esta propuesta de mejoramiento, se ha utilizado el método

legal para su cálculo²⁴; depreciando los equipos y su software en tres años y amortizando los valores del estudio de mercado inicial y gastos de constitución como persona jurídica de la empresa a cinco años.

Se toma en cuenta los costos de investigación de mercados o estudio de mercado inicial, ya que este es un punto importante y necesario del cual se parte para plantear estrategias, determinando la demanda y necesidades del cliente y así poder orientarse a su mercado objetivo e incrementar el nivel de ingresos para la empresa. No constituye un costo hundido en este caso, puesto que éste se ejecutará cuando se lleve a cabo el proyecto de mejora y no antes.

Respecto a los gastos de constitución, éstos se originan debido a la sugerencia de constituir el negocio como persona jurídica bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada y que debe cumplir una serie de formalidades generales, que se recomienda sean asesoradas por un abogado profesional y especialista en el tema.

²⁴ La forma en que la depreciación se calcula para efectos fiscales es de esta manera el método pertinente para las decisiones de inversión de capital. (ROSS, 2006: 305).

Cuadro N° 24

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES INCREMENTALES

ITEM	AÑOS	% DEPRECIACION - AMORTIZACION	INVERSION US \$	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN US \$				
				AÑOS DEL PROYECTO				
				1	2	3	4	5
Software	3	33,33%	6.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00		
Equipos	3	33,33%	5.200,00	1.733,33	1.733,33	1.733,33		
Total depreciaciones				3.733,33	3.733,33	3.733,33	-	-
Estudio de Mercado Inicial	5	20,00%	2.500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos de Constitución	5	20,00%	1.500,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total de amortizaciones				800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Total de depreciaciones y amortizaciones				4.533,33	4.533,33	4.533,33	800,00	800,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

Es preciso mencionar que las depreciaciones y amortizaciones tienen consecuencias en el flujo de efectivo sólo porque estas influyen para la determinación del importe de los impuestos fiscales (Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta), representan una deducción contable que no implica salida de efectivo, por lo que para determinar el flujo de efectivo operativo del proyecto se deben sumar los valores correspondientes a estos rubros a la utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT).

4.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DEL PROYECTO

4.2.1 Estado de Resultados Incremental Proyectado

Para realizar el estado de resultados se toma los datos obtenidos de los flujos incrementales descritos anteriormente, los mismos que están planteados bajo condiciones de una situación normal o esperada con datos fijos (inflación y % de impuestos) y datos variables (% de capacitación, % de incremento de ventas y % de disminución de costos de ventas) que se describen a continuación.

ANALISIS INCREMENTAL DE FLUJOS DE CAJA

ESCENARIO A ESCOGER

NORMAL

DATOS

INFLACION ANUAL PROMEDIO	3,57%
% DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACION, FORMACION Y OTROS	3,00%
% DE IMPUESTOS	36,25%
% DE INCREMENTO DE VENTAS HISTORICO CON MEJORAS AÑO 1	2,00%
% DE INCREMENTO DE VENTAS HISTORICO CON MEJORAS AÑO 2 O +	1,50%
% INICIAL DISMINUCIÓN DE COSTO DE VENTAS LUEGO DE MEJORAS	2,00%

En el cuadro siguiente se presenta el Estado de Resultados Incremental, el cual inicia con el Incremento de Utilidad Bruta en Ventas calculado en el cuadro N° 19, luego se restan los rubros pertenecientes al incremento de gastos operativos (de administración, mercadeo y ventas e incremento de depreciaciones y

amortizaciones) para determinar los incrementos en la Utilidad antes de Intereses e Impuestos (EBIT) que ascienden a USD\$ -13.184; USD\$ -846; USD\$ 11.191; USD\$ 25.379; USD\$ 39.073 para los siguientes cinco períodos de proyección.

Como puede apreciarse, a partir del segundo año la empresa comienza a tener utilidades debido al impacto de los beneficios incrementales del proyecto. En el primer año se tiene una pérdida derivada de la inversión realizada para la implementación de estrategias, haciendo que la rentabilidad de dicho período sea negativa, esto se debe a que los gastos incurridos en estos años fueron mayores al margen bruto percibido, gastos que afectan a la utilidad incremental pero que son indispensables para el desarrollo sostenible de la empresa. En conclusión, el proyecto es rentable en cuanto a la generación de Utilidad Neta.

Cuadro N° 25**Estado de Resultados Incremental Proyectado**

	REF	0	1	2	3	4	5
Incremento de Utilidad Bruta en Ventas		13.561	28.864	46.559	67.363	92.190	
Incremento de Gastos Operativos							
Incremento de Gastos de Administración							
Pago por Mantenimiento de Equipos		-559	-579	-600	-621	-644	
Remuneraciones del Personal de Administración Nuevo							
Asistente Administrativo	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703	-4.261	
Gastos adicionales en capacitación y rubros Similares		-1.847	-1.913	-2.052	-2.279	-2.623	
Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas							
Gastos de Publicidad y Promoción		-2.734	-2.832	-2.933	-3.038	-3.146	
Remuneraciones de Personal de Comercialización Nuevo							
Personal de Comercialización	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703	-4.261	
Gerente de Mercadeo y Ventas	6.000	-6.000	-6.214	-6.666	-7.406	-8.521	
Asistente Post venta	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703	-4.261	
Asesoría permanente	2.000	-2.071	-2.145	-2.222	-2.301	-2.383	
Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones							
		-4.533	-4.533	-4.533	-800	-800	
Total Incremento de EBIT		-13.184	1.326	17.555	39.810	61.291	
Incremento de Impuestos	36,25%	0	-481	-6.364	14.431	22.218	
Incremento de Utilidad Neta		-13.184	846	11.191	25.379	39.073	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

Se ha calculado también el incremento de impuestos legales correspondientes a la Participación Trabajadores y el Impuesto a la Renta, en el primer período no se genera incremento de utilidad neta, pero sí se generan en los cuatro períodos siguientes, situación que representaría un crecimiento para la empresa.

4.2.2 Estado de Flujos de Caja Proyectados

En esta sección se elaborará el reporte denominado Flujo de Caja de los Activos o Flujo de Caja Libre, que se deriva de la aplicación de la propuesta de mejora planteada en el capítulo anterior. El objetivo es determinar si la propuesta genera valor agregado en términos de flujo de caja actualizados para la empresa y de resultar así, entonces el proyecto debería aceptarse. Para ello se utilizará los indicadores financieros VAN y TIR.

Para el desarrollo del análisis incremental de Flujo de Caja, en condiciones normales se considera una inflación anual del 3,57% y una deducción de impuestos de ley de 36,25%. Además de los porcentajes correspondientes al presupuesto para capacitación y formación de personal (3%), el incremento de ventas histórico con mejoras en el primer año (2%) y el porcentaje de disminución de costo de ventas luego de aplicar las mejora en un escenario normal (2%); estos tres últimos son porcentajes variables debido a que han sido considerados diferentes valores de acuerdo a las diferentes proyecciones de escenarios que se analizarán. Requerirá también de una inversión en capital de trabajo estimada en un 4,17% de las ventas incrementales esperadas, es decir un equivalente a 15 días de ciclo de efectivo.

En el cuadro N° 26 se presenta el cálculo del Flujo de Caja Libre Incremental, el mismo que está constituido por el Flujo de Caja Operativo Incremental, y el Flujo de Caja de Inversión Incremental.

Cuadro N° 26

Flujo de Caja Libre Incremental

<u>Flujo de Caja de los Activos Incremental</u>	REF	0	1	2	3	4	5
FCO							
EBIT Incremental			-13.184	1.326	17.555	39.810	61.291
Más depreciaciones y amortizaciones			4.533	4.533	4.533	800	800
Flujo de Caja Operativo Líquido EBITDA			-8.650	5.860	22.088	40.610	62.091
Más Impuestos por Actividades Operativas Incrementales	36,25%		0	-2.124	-8.007	-14.721	-22.508
Más variaciones de CTNO Incremental	4,17%	-1.078	-1.078	-2.441	-4.137	-6.207	-8.711
TOTAL FCO			-9.728	1.294	9.944	19.682	30.872
FCI							
Inversión en Activos Fijos							
Software		-6.000					0
Equipos		-5.200					0
Inversión en Activos Intangibles							
Estudio de Mercado Inicial		-2.500					0
Gastos de Constitución		-1.500					0
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo		-1.078					8.711
FCI Incremental		-16.278	0	0	0	0	8.711
Total Flujo de Caja Libre Incremental		-16.278	-9.728	1.294	9.944	19.682	39.583
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL							14,80%
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		-16.278	-8.474	982	6.572	11.330	19.848
VAN							13.980
TIR							28,69%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

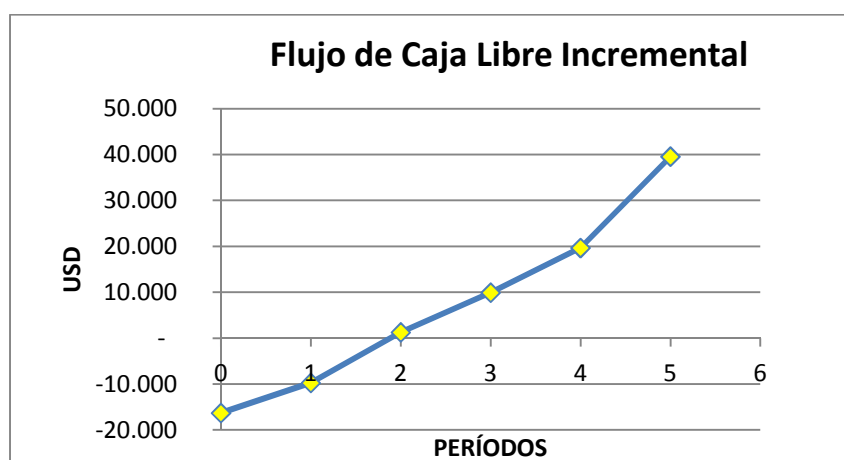
El flujo de caja se ha establecido en base al Método Indirecto, que parte del Estado de Resultados de la empresa y agrega los gastos que no representan desembolsos de efectivo y las variaciones de capital de trabajo neto operacional.

En este caso en particular los flujos de caja libres son los mismos que los flujos de caja de los socios, esto ocurre debido a que el proyecto será íntegramente financiado con recursos propios. Por ello, no existen flujos de caja derivados de ningún tipo de financiamiento.

La inversión total para el proyecto será de USD\$ 16.278, obteniendo flujos de caja libres positivos a partir del segundo año y que van incrementando en el tiempo, lo cual representa los valores disponibles para cancelar deudas, en el caso de haberlas y valores para libre disposición del propietario.

Gráfico N° 19

Comportamiento del Flujo de Caja Libre



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

4.3 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

El término costo de capital sirve para expresar la tasa de rendimiento mínimo requerido por la compañía y que se utilizará para traer a valor presente los flujos de efectivo de un proyecto. En una inversión se tendrá un VAN positivo que determinará la aceptación del proyecto si, al descontar los flujos de efectivo el rendimiento del proyecto supera al rendimiento requerido por el costo de capital del proyecto.

4.3.1 Costo del Capital Deuda

El costo de la deuda es el rendimiento que los acreedores de una empresa piden sobre nuevos préstamos, es decir, este costo no es más que la tasa de interés que la empresa debe pagar por nuevos préstamos.²⁵

En este caso, como se consideró que la empresa no usará endeudamiento, sino que los recursos serán proporcionados por su propietario no se considera el costo de capital de la deuda para la determinación de la tasa de descuento. Si la empresa utilizara financiamiento externo se deberá incorporar esta tasa en la fórmula para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital.

4.3.2 Costo del Capital Accionario

El costo de capital accionario (k_e) representa el rendimiento que los inversionistas de capital requieren por su inversión en la empresa.²⁶

²⁵ Cfr. S. ROSS., R. WESTERFIELD. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill. p. 474.

Para la estimación del costo de capital se ha utilizado el Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual expresa que el rendimiento esperado de un activo depende de tres cosas:

- El valor puro del dinero en cuanto al tiempo, medido por la tasa libre de riesgo R_f .
- El monto de riesgo sistemático, medido por Beta (β_i)
- La recompensa por correr el riesgo sistemático, medido por la prima de riesgo del mercado $PRM = (R_m - R_f)$.²⁷

Estos datos aplicados al presente proyecto se pueden apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 27
Costo de Capital Accionario

R_f ⁽¹⁾	2,06%
Beta desapalancado USA (B_d) ⁽²⁾	0,82
$R_m - R_f$ ⁽³⁾	6,03%
COSTO DEL PATRIMONIO NO APALANCADO USA ($K_e d$)	7,00%

Fuente: (1) www.bloomberg.com
(2) www.damodaran.com
(3) www.damodaran.com

Elaborado por: Liliana Coro

4.3.3 Costo Promedio Ponderado del Capital – WACC

El costo promedio ponderado de capital, refleja el rendimiento requerido de sus activos como un todo, combina los costos relacionados con las principales fuentes de financiamiento (deuda y capital accionario). Representa el

²⁶ *Ibíd.* p. 470

²⁷ *Ibíd.* p. 418

rendimiento necesario para pagar a los acreedores y para compensar a los propietarios.

Para calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) del proyecto primero se determinó el costo de los recursos propios (7%) para una empresa que lleva a cabo sus actividades en los Estados Unidos (ver cuadro N° 27), en el sector de materiales de construcción. Luego se trasladaron las conclusiones al Ecuador añadiendo el ajuste del premio por Riesgo País (EMBI)²⁸ del 7,80%. Esto debido a que aunque el proyecto sea idéntico, los riesgos en nuestro país serán diferentes a causa del ambiente macroeconómico, legal, fiscal y financiero. Así, el CPPC del proyecto corresponde al 14,80%, que es igual a tasa del K_e desapalancado, por tratarse de un proyecto sin deuda; y que es la tasa que se utiliza para calcular el VAN del proyecto.

Los datos tomados para el cálculo de esta tasa de descuento se encuentran en el Anexo N° 08.

Cuadro N° 28 Costo Promedio Ponderado de Capital

DATOS Y CÁLCULO

CÁLCULO DEL K_e Apalancado	
Rf	2,06%
Beta desapalancado USA (Bd)	0,82
Rm - rf	6,03%
Riesgo País (EMBI) al 22-04-2011	7,80%
COSTO DEL PATRIMONIO NO APALANCADO ($K_e d$)	14,80%
COSTO APALANCADO DEL PATRIMONIO ($K_e ap$)	14,80%
CPPC - WACC	14,80%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

²⁸ Emerging Markets Bond Index: índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el margen de rentabilidad sobre el margen en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (BCE, 2011).

4.4 EVALUACIÓN DE LA CONVENIENCIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Los métodos de evaluación de proyectos de inversión deben basarse en información idónea, extraída del estudio financiero, específicamente del flujo de caja libre proyectado que se desarrolló anteriormente bajo variables en condiciones normales.

4.4.1 Valor Presente Neto (VAN)

Representa la rentabilidad del proyecto en términos monetarios; es la diferencia entre los ingresos y egresos derivados de los activos del proyecto expresados en moneda actual.

Cuadro N° 29
VAN del Proyecto

AÑO	FLUJO DE CAJA LIBRE	VAN
0	- 16.278 = -	16.278
1	- 9.728 = -	8.474
2	1.294 =	982
3	9.944 =	6.572
4	19.682 =	11.330
5	39.583 =	19.848
VAN		= 13.980

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Coro

El valor de USD\$ 13.980 indica la riqueza que hoy obtendría el inversionista si decide ejecutar el proyecto. Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es superior a cero y en este caso se cumple dicha condición agregando valor a la empresa, por lo que el proyecto debería aceptarse.

4.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos, expresados en moneda actual.

En el flujo de fondos del proyecto se obtuvo una TIR de 28,69%. Esta tasa es superior a la tasa de descuento que es de 14,80%; por lo tanto, bajo este criterio de evaluación, el proyecto debe ser aceptado, puesto que genera una rentabilidad mayor al costo de los recursos que financian el proyecto.

4.4.3 Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad (IR)

Este indicador expresa el rendimiento en términos de valor actual neto que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La evaluación de la razón consiste en sumar todos los flujos originarios de la inversión descontados con el CPPC y traídos a valor actual, tomados desde el año uno hasta el final y luego el total de la sumatoria se divide para el flujo del año cero (inversión inicial), con lo cual se obtiene, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión.

Cuadro N° 30**Relación Beneficio/Costo**

AÑO	FLUJO DE CAJA LIBRE	VAN
0	- 16.278 =	- 16.278
1	- 9.728 =	- 8.474
2	1.294 =	982
3	9.944 =	6.572
4	19.682 =	11.330
5	39.583 =	19.848
VAN		= 13.980
SUMATORIA FLUJOS DESCONTADOS		= 30.258
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO		= 1,86

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Coro

La razón beneficio costo quiere decir que por cada unidad monetaria invertida hoy, se obtiene un beneficio de 86 centavos de dólar. La relación B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

4.5 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Este análisis permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. El análisis de sensibilidad del presente estudio se basó en el análisis de las variables que pueden considerarse críticas y que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 31**Escenarios y Variables****ESCENARIO A ESCOGER****OPTIMISTA NORMAL PESIMISTA****DATOS**

INFLACION ANUAL PROMEDIO	3,57%	3,57%	3,57%
% DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACION, FORMACION Y OTROS	5,00%	3,00%	0,00%
% DE IMPUESTOS	36,25%	36,25%	36,25%
% DE INCREMENTO DE VENTAS HISTORICO CON MEJORAS AÑO 1	2,50%	2,00%	1,50%
% DE INCREMENTO DE VENTAS HISTORICO CON MEJORAS AÑO 2 O +	2,00%	1,50%	1,00%
% INICIAL DISMINUCIÓN DE COSTO DE VENTAS LUEGO DE MEJORAS	2,50%	2,00%	1,50%
% DE DISMINUCIÓN DE COSTO DE VENTAS CON MEJORAS AÑO 2 O +	2,00%	2,00%	2,00%

Fuente: Investigación Propia**Elaborado por:** Liliana Coro

En el Anexo N° 09 y N° 10 se presentan los estados de resultados y flujos de caja pronosticados para los escenarios Optimista y Pesimista. En las secciones anteriores de este capítulo se presentaron los resultados obtenidos bajo un escenario normal.

A continuación se muestran los resultados obtenidos bajo los escenarios planteados.

Cuadro N° 32**Parámetros Financieros Bajo Escenarios Propuestos**

ESCENARIOS	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<i>INVERSIÓN INICIAL</i>	16.375	16.278	16.181
<i>VAN</i>	23.897	13.980	6.363
<i>TIR</i>	37,46%	28,69%	21,49%
<i>RELACIÓN B/C</i>	2,46	1,86	1,39

Fuente: Investigación Propia**Elaborado por:** Liliana Coro

Los resultados indican que el proyecto es rentable bajo los tres escenarios y los parámetros de evaluación VAN, TIR y Relación Beneficio / Costo; aún en el escenario pesimista cuyos resultados son positivos y generan un valor agregado a la empresa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Distribuidora Checa enfrenta ciertos riesgos debido a su administración un tanto informal, ya que desde sus inicios no ha implementado un plan estratégico y financiero que le permita proyectarse hacia el futuro en el mercado local. Además, no cuenta con objetivos claros a mediano y largo plazo, por ello es necesaria una planificación oportuna como soporte para su crecimiento.
- Luego de realizar un análisis de la situación actual del negocio en su entorno interno y externo, se identificaron procesos críticos del negocio y estructuraron estrategias que permitan mejorar ciertos aspectos de la empresa en aspectos financieros, comerciales, de servicio al cliente, de procesos internos y de recursos humanos.
- La empresa presenta una limitación respecto a información de tipo financiero, puesto que no se ha hecho un levantamiento de información económica real y completa con la que cuenta actualmente y que proporcione bases para la toma de decisiones, para el manejo de los recursos financieros y para la maximización del valor de la empresa. El hecho de haber previsto la adquisición de un software contable y de gestión de información en la propuesta de mejoramiento permitirá sin lugar a dudas lograr este propósito.

- Es preocupante la tendencia a la baja en ventas, pues según las proyecciones obtenidas el nivel de ventas puede seguir disminuyendo y afectar gravemente a los flujos de caja disponibles para la empresa. Se hacen necesarias estrategias de promoción y publicidad que, a un no muy largo plazo permitan captar mayor mercado, incrementar el volumen de ventas y que la empresa siga operando.
- Una vez medido el impacto financiero de las mejoras propuestas, a través de los flujos de caja incrementales y sus proyecciones se ha llegado a la conclusión de que el proyecto es viable, puesto que medido bajo tres escenarios (normal, optimista y pesimista) se obtienen resultados positivos que agregarán valor a la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que Distribuidora Checa realice una planificación estratégica y operativa. Estas conllevarán a un manejo organizacional global y le brindarán parámetros necesarios para cumplir con sus expectativas futuras. Al ser este un ejercicio permanente y gracias a la investigación de mercados que se debe implementar se tendrá una percepción más cercana y permanente del entorno, de los clientes y del comportamiento de la competencia directa.
- Deben implementarse instrumentos de planeación financiera tales como presupuestos, flujos de caja y el manejo de razones financieras para evaluar constantemente la situación de la empresa. Los presupuestos servirán como herramienta para establecer parámetros a futuro de lo que espera la empresa en relación con las ventas, compras y gastos.
- Los datos que maneje el nuevo software deben ser ingresados y procesados apropiadamente para generar información válida. Es decir, se necesita de manera urgente la actualización de información para poder partir con datos certeros.
- El negocio necesita implementar un plan de desarrollo de manera urgente, con acciones que le permitan crecer y no simplemente subsistir y mantenerse en el mercado. Un buen inicio sería el implementar lo más pronto posible la propuesta realizada en este estudio.

- Es recomendable que a partir de la propuesta planteada, Distribuidora Checa realice de manera permanente un análisis de sus procesos productivos y continúe implementando mejoras para optimizar sus recursos, tiempo y gastos innecesarios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. AMAT, J. (2002). *Control de Gestión: una perspectiva de dirección.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 6ª Edición.
2. GITMAN L. (2000) *Principios de Administración Financiera.* México: Prentice Hall. Octava Edición.
3. HARRINGTON, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Colombia: McGraw Hill.
4. HITT, M. (2004). *Administración Estratégica Competitividad y conceptos de globalización.* México: International Thomson Editores S.A.
5. KOONTZ, H. (1998). *Administración: Una perspectiva Global.* México: McGrawHill.
6. LARRAIN, F.; SACHS, J. (1994) *Macroeconomía en la economía global.* México: Prentice Hall.
7. MARIN, N. (2004). *Inversiones, Análisis de Inversiones Estratégicas.* Grupo Editorial Norma.
8. PUJOL, E. (1999). *Diccionario de Marketing.* España: Editorial Cultural.
9. ROSS S., WESTERFIELD R. y JORDAN B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas.* México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
10. SERNA, H. (2000), *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.* Colombia: 3REditores.
11. ZAPATA, P. (2005). *Contabilidad General.* Colombia: McGraw-Hill. Quinta Edición.

Revistas, boletines, folletos y otros:

12. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010-2011). *Datos Estadístico; Estudio Mensual de Opinión Empresarial; Estadísticas Macroeconómicas.*

13. CAGIGAL, José. (2009), *Apuntes de la Asignatura de Administración del Capital de Trabajo*. Material recibido en clases.
14. MALDONADO, E. (2009) *Apuntes de la Asignatura de Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios*. PUCE.
15. REVISTA LÍDERES. (2010). [<http://www.revistalideres.ec/2010-07-05/Informe/LD100705P14INFORME3CONSTRUCCION.aspx>], **El crédito Estatal reactivó al Sector**.
16. THOMPSON, I. (2006). *Mercadotecnia de Servicios*. PromonegocioS.net

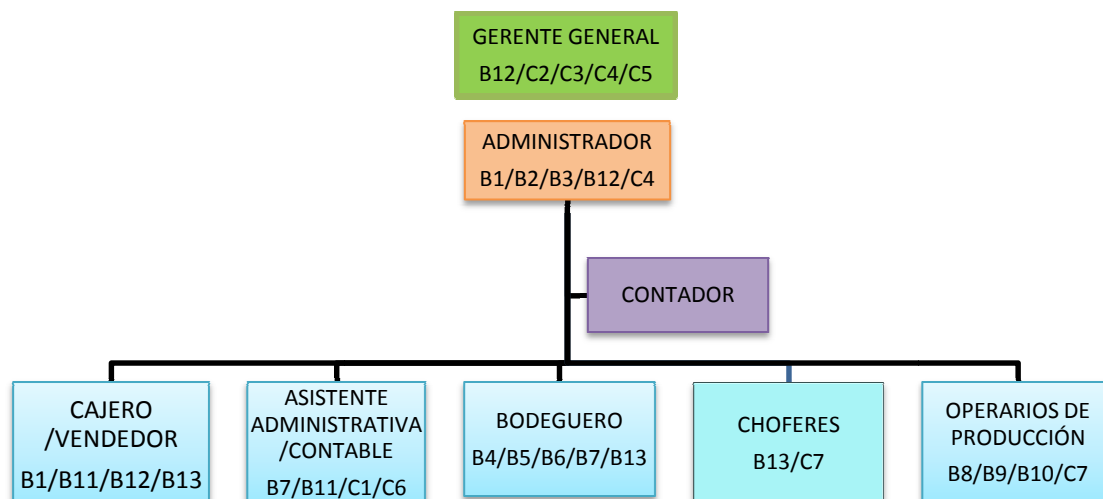
Internet:

17. AMADOR, J. (2010) *Organigramas – Estructura Organizacional*. [www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default7.asp]
18. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [www.bce.fin.ec]
19. BLOOMBERG. (2011). *Datos de Tasa Libre de Riesgo*. [www.bloomberg.com]
20. DAMODARAN. (2011). *Datos Beta y Premio por Riesgo*. [www.damodaran.com]
21. MUÑIZ, G. (2010) *Marketing en el siglo XXI-La cadena de valor en el Marketing Estratégico*. [www.markeying-xxi.com]
22. PEREIRA, J. (1998), *Portafolio de Productos*. Revista digital Mercadeo.com [www.mercadeo.com/19_matriz.htm#N]
23. RATTO Lorena. (2009). [www.finanzas.com/el-sector-de-la-construccion-no-encuentra-freno]. **El sector de la construcción no encuentra freno**.
24. RIVAS, O. (2010). *Un Acercamiento a la Planeación Financiera en la Gestión Financiera Empresarial*. [www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/acercamiento-planeacion-financiera-gestion-financiera-empresarial.htm]
25. ZAMBRANO, C. (2010). EPN. [bibdigital/handle/15000/2220]

ANEXOS

ANEXO N° 01

Organigrama Funcional Actual de “Distribuidora Checa”



PROCESOS

B1- Revisión de stock

B2- Cotización proveedores

B3- Pedido a proveedores

B4- Recepción de mercadería.

B5- Control de calidad de mercadería.

B6- Colocación en bodegas, perchas y estanterías.

B7- Inventarios físicos

B8- Abastecimiento de materia prima

B9- Producción

B10- Almacenamiento

B11- Atención al cliente

B11.1 En el almacén

B11.2 Vía telefónica

B12- Servicio Post venta

B12.1 Asesoría e información

B12.2 Reclamos y garantías

B13- Despacho y entrega de productos.

C1- Emisión de documentos contables

C2- Relaciones públicas

C3- Contratación de personal

C4- Establecimiento de normas (informal)

C5- Gestión de cobros

C6- Gestión de pagos

C7- Mantenimiento correctivo básico

NOMENCLATURA:

B: Procesos básicos o primarios

C: Procesos complementarios o de apoyo.

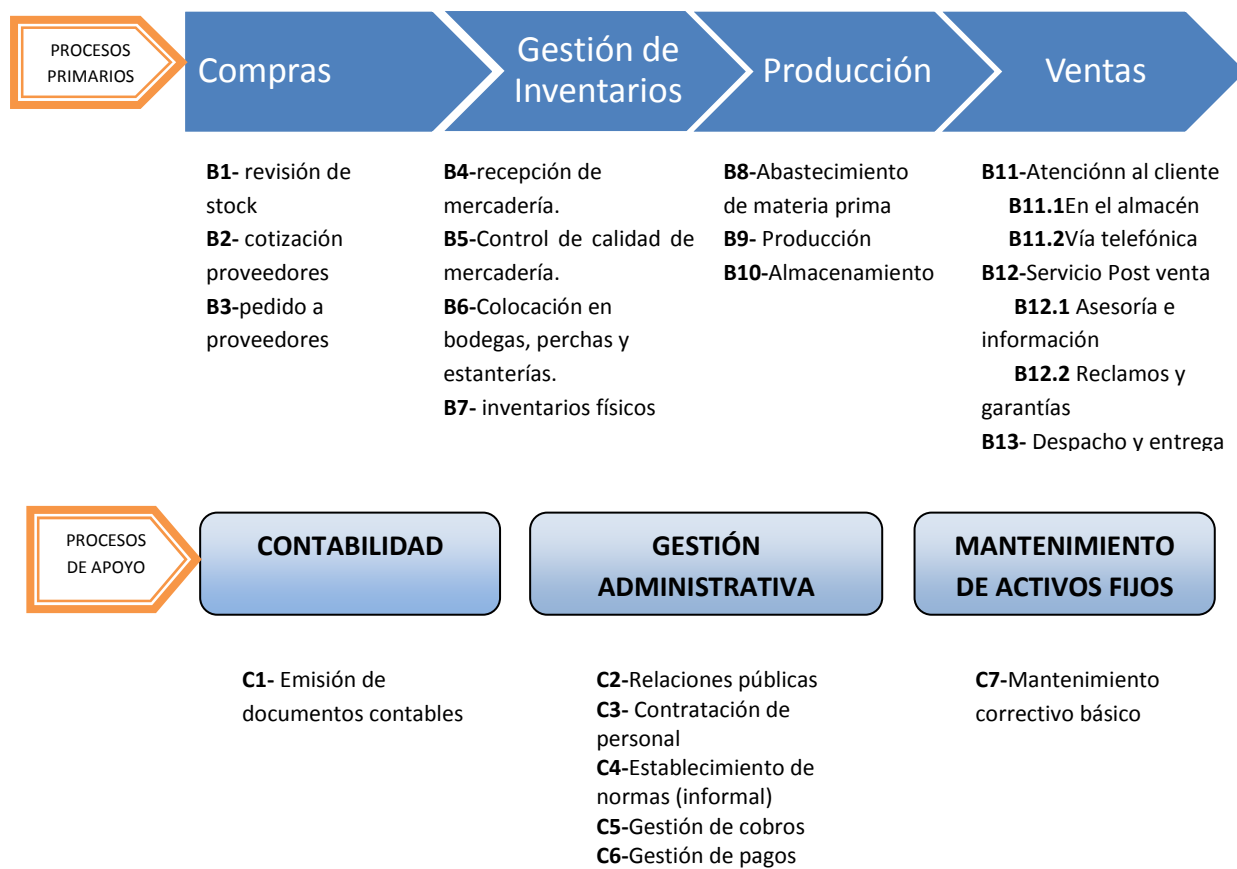
ANEXO N° 02

DISTRIBUIDORA CHECA BALANCE GENERAL 2008 – 2010							ANÁLISIS HORIZONTAL 2009-2008	ANÁLISIS HORIZONTAL 2010-2009	
	2008	%	2009	%	2010	%			
ACTIVOS									TCA
ACTIVOS CORRIENTES									
CAJA	3.407,74	3,28%	9.625,29	6,86%	327,11	0,27%	182%	-97%	-69,02%
BANCOS	3.571,21	3,44%	0,00	0,00%	5.145,49	4,26%	-100,00%		20,03%
CUENTAS POR COBRAR	5.711,54	5,49%	9.838,39	7,01%	14.410,30	11,94%	72,25%	46%	58,84%
(-) PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	-140,32	-0,13%	-225,99	-0,16%	-329,08	-0,27%	61,06%	46%	53,14%
INVENTARIO	48.191,93	46,36%	41.064,10	29,26%	39.373,18	32,62%	-14,79%	-4%	-9,61%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	60.742,11	58,43%	60.301,78	42,97%	58.927,01	48,82%	-0,72%	-2%	-1,51%
ACTIVOS FIJOS	63.054,00	60,66%	116.625,43	83,10%	117.779,97	97,57%	84,96%	1%	36,67%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-19.846,55	-19,09%	-36.590,26	-26,07%	-55.993,93	-46,39%	84,37%	53%	67,97%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43.207,45	41,57%	80.035,17	57,03%	61.786,04	51,18%	85,23%	-23%	19,58%
TOTAL ACTIVOS	103.949,56	100,00%	140.336,95	100,00%	120.713,05	100,00%	35,00%	-14%	7,76%

DISTRIBUIDORA CHECA BALANCE GENERAL 2008 - 2010							ANÁLISIS HORIZONTAL 2009-2008	ANÁLISIS HORIZONTAL 2010-2009
	2008	%	2009	%	2010	%		
PASIVOS Y PATRIMONIO								
PASIVOS CORRIENTES								
CUENTAS POR PAGAR	10.316,67	9,92%	3.477,08	2,48%	6.510,53	5,39%	-66,30%	87%
SUELDOS POR PAGAR	543,90	0,52%	-	0,00%	475,12	0,39%	-100,00%	0%
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	540,39	0,52%	173,20	0,12%	434,80	0,36%	-67,95%	151%
IMPUESTOS RETENIDOS POR PAGAR	177,72	0,17%	368,93	0,26%	98,78	0,08%	107,59%	-73%
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	21.053,19	20,25%	24.884,48	17,73%	8.244,79	6,83%	18,20%	-67%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	32.631,87	31,39%	28.903,69	20,60%	15.764,02	13,06%	-11,42%	-45%
PASIVOS LARGO PLAZO								
PRÉSTAMO BANCARIO L/P	-	0,00%	19.249,15	13,72%	-	0,00%	0,00%	-100%
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	-	0,00%	19.249,15	13,72%	-	0,00%	0,00%	-100%
L PASIVOS	32.631,87	31,39%	48.152,84	34,31%	15.764,02	13,06%		-67%
PATRIMONIO								
CAPITAL SR. ALFREDO CORO	42.308,65	40,70%	69.827,28	49,76%	84.490,24	69,99%	65,04%	21%
RESULTADO DEL EJERCICIO	29.009,03	27,91%	22.356,83	15,93%	20.458,79	16,95%	-22,93%	-8%
TOTAL PATRIMONIO	71.317,68	68,61%	92.184,11	65,69%	104.949,03	86,94%	29,26%	14%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	103.949,55	100,00%	140.336,95	100,00%	120.713,05	100,00%	35,00%	-14%

ANEXO N° 03

CADENA DE VALOR ACTUAL CON PROCESOS



NOMENCLATURA:

B: Procesos básicos o primarios

C: Procesos complementarios o de apoyo.

ANEXO N° 04

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INTERNO DE DISTRIBUIDORA CHECA

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y tiene como propósito analizar el ambiente laboral de "Distribuidora Checa" y que la empresa se beneficie con sus aportes, opiniones y sugerencias. Por favor marque con una "X" en el casillero que usted crea conveniente.

1. Género

- a) Masculino b) Femenino

2. Estado civil

- a) Soltero c) Unión Libre e) Viudo
 b) Casado d) Divorciado

3. Nivel de Instrucción

- a) Ninguna c) Secundaria
 b) Primaria d) Superior

4. ¿Qué tiempo labora en Distribuidora Checa?

- a) Menos de 1 año
 b) 1 año
 c) 2 años
 d) 3 años
 e) 4 años o más

5. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

- a) Si
 b) No
 c) Más o menos

6. ¿Cómo se siente en cuanto al trabajo que usted desempeña?

- a) Muy bien
 b) Bien
 c) Mal
 d) Muy mal

7. ¿Qué es lo que le desagrada en su área de trabajo?

- a) Ambiente laboral
 b) Sueldo
 c) Horario de trabajo
 d) Espacio físico
 e) Otros:

8. ¿Qué es lo que le agrada de su área de trabajo?

- a) Ambiente laboral
 b) Sueldo
 c) Horario de trabajo
 d) Espacio físico
 e) Otros:

9. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo entre los trabajadores?

- a) Si lo hace
- b) No lo hace
- c) Nunca lo ha hecho

10. ¿Cómo define la relación con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Indiferente
- d) Mala
- e) Muy mala

11. ¿Su jefe o superiores le tratan con respeto e igualdad?

- a) Si lo hacen
- b) No lo hacen
- c) Nunca lo han hecho

12. ¿Piensa usted que tiene una buena comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo?

- a) Si la tengo
- b) No la tengo
- c) Nunca la he tenido
- d) Nunca la tendré

13. ¿Depende por completo o habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

- a) Si
- b) No

14. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?

- a) Si
- b) No

15. ¿Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y familiar?

- a) Si
- b) No

16. ¿Al equipo y herramientas de trabajo que utiliza se le dan mantenimiento?

- a) Si
- b) No

Indique el equipo sin mantenimiento:

17. ¿Se siente orgulloso de laborar en la empresa?

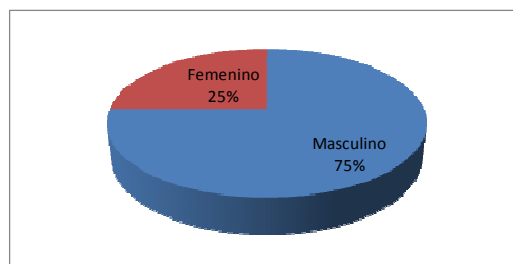
- a) Si
- b) No
- c) Indiferente

Muchas gracias por su colaboración.

TABULACIÓN ENCUESTA A PERSONAL INTERNO

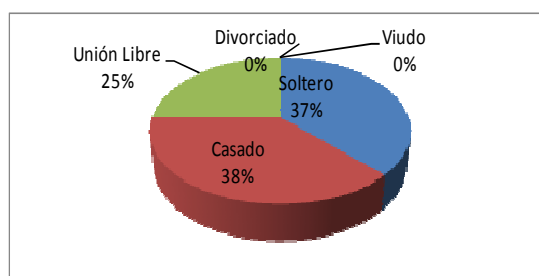
1. Género

Opción		N°	Porcentaje
a)	Masculino	6	75%
b)	Femenino	2	25%
Total		8	100%



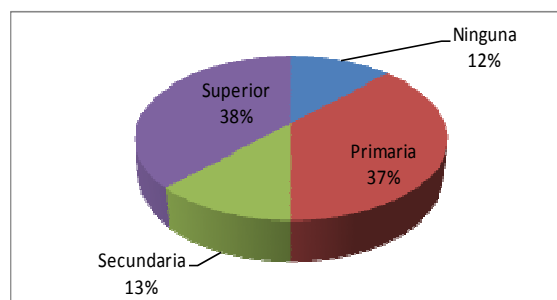
2. Estado civil

Opción		N°	Porcentaje
a)	Soltero	3	38%
b)	Casado	3	38%
c)	Unión Libre	2	25%
d)	Divorciado	0	0%
e)	Viudo	0	0%
Total		8	100%



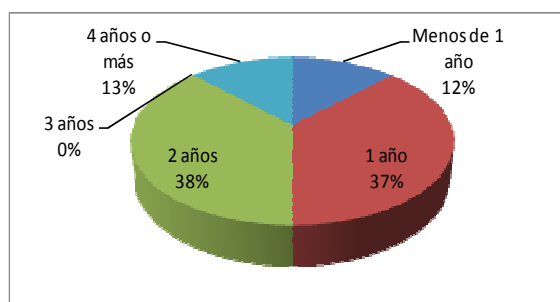
3. Nivel de Instrucción

Opción		N°	Porcentaje
a)	Ninguna	1	13%
b)	Primaria	3	38%
c)	Secundaria	1	13%
d)	Superior	3	38%
Total		8	100%



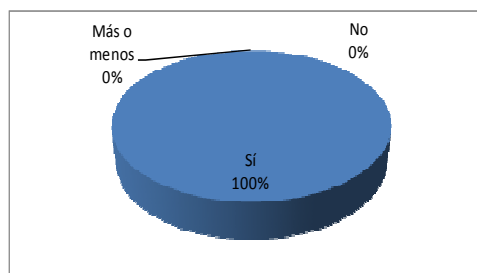
4. ¿Qué tiempo labora en Distribuidora Checa?

Opción		N°	Porcentaje
a)	Menos de 1 año	1	13%
b)	1 año	3	38%
c)	2 años	3	38%
d)	3 años	0	0%
e)	4 años o más	1	13%
Total		8	100%



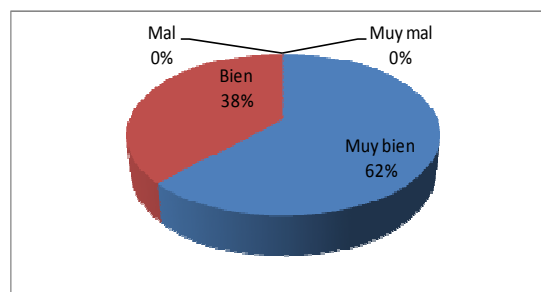
5. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

Opción		N°	Porcentaje
a)	Sí	8	100%
b)	No	0	0%
c)	Más o menos	0	0%
Total		8	100%



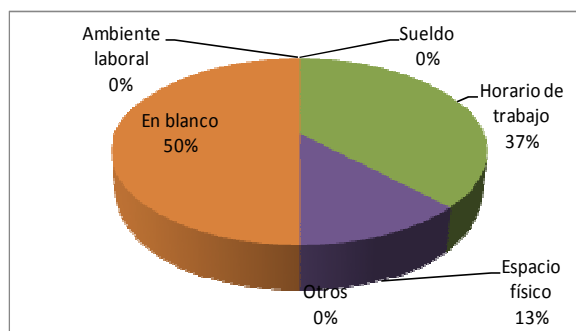
6. ¿Cómo se siente en cuanto al trabajo que usted desempeña?

Opción		N°	Porcentaje
a)	Muy bien	5	63%
b)	Bien	3	38%
c)	Mal	0	0%
d)	Muy mal	0	0%
Total		8	100%



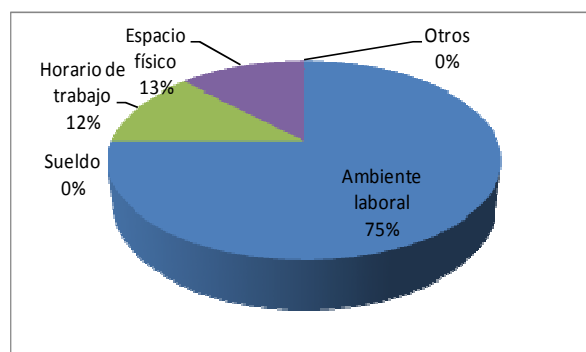
7. ¿Qué es lo que le desagrada en su área de trabajo?

Opción		N°	Porcentaje
a)	Ambiente laboral	0	0%
b)	Sueldo	0	0%
c)	Horario de trabajo	3	38%
d)	Espacio físico	1	13%
e)	Otros	0	0%
	En blanco	4	
Total		8	50%



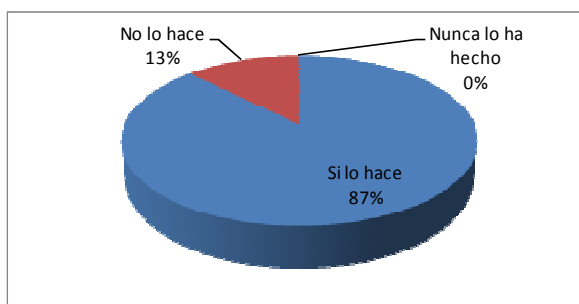
8. ¿Qué es lo que le agrada de su área de trabajo?

Opción		N°	Porcentaje
a)	Ambiente laboral	6	75%
b)	Sueldo	0	0%
c)	Horario de trabajo	1	13%
d)	Espacio físico	1	13%
e)	Otros	0	0%
Total		8	100%



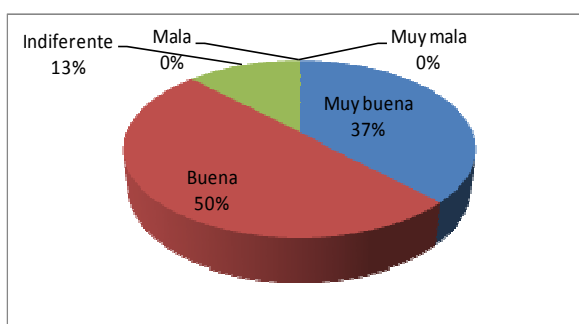
9. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo entre los trabajadores?

	Opción	N°	Porcentaje
a)	Si lo hace	7	88%
b)	No lo hace	1	13%
c)	Nunca lo ha hecho	0	0%
Total		8	100%



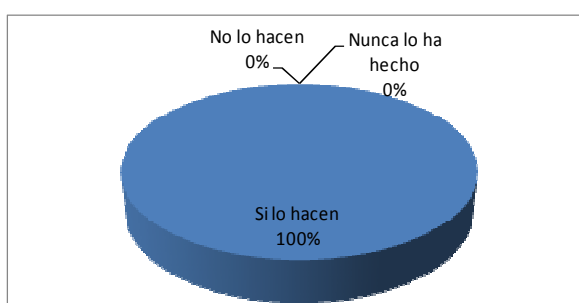
10. ¿Cómo define la relación con sus compañeros de trabajo?

	Opción	N°	Porcentaje
a)	Muy buena	3	38%
b)	Buena	4	50%
c)	Indiferente	1	13%
d)	Mala	0	0%
e)	Muy mala	0	0%
Total		8	100%



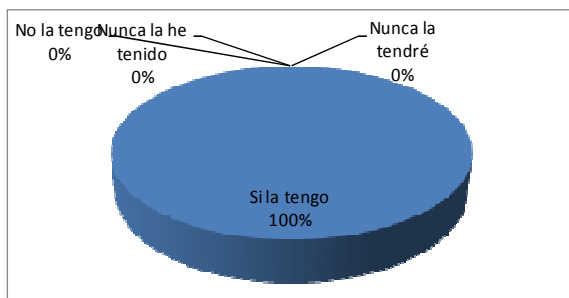
11. ¿Su jefe o superiores le tratan con respeto e igualdad?

	Opción	N°	Porcentaje
a)	Si lo hacen	8	100%
b)	No lo hacen	0	0%
c)	Nunca lo ha hecho	0	0%
Total		8	100%



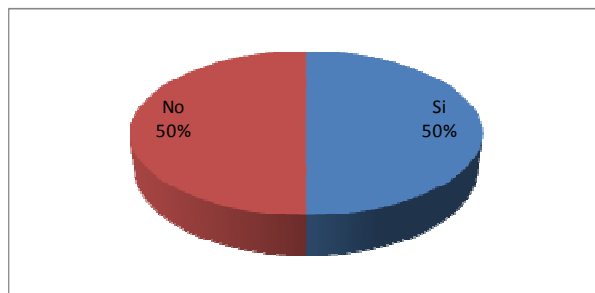
12. ¿Piensa usted que tiene una buena comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo?

	Opción	N°	Porcentaje
a)	Si la tengo	8	100%
b)	No la tengo	0	0%
c)	Nunca la he tenido	0	0%
d)	Nunca la tendré	0	0%
Total		8	100%



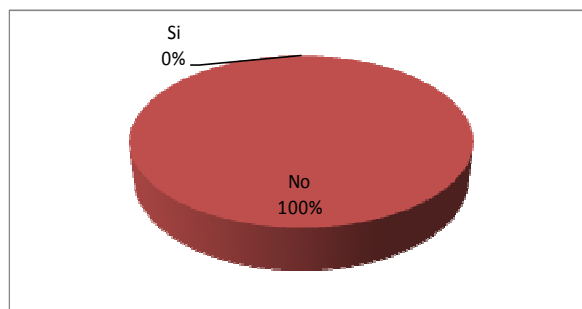
13. ¿Depende por completo o habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

Opción	Nº	Porcentaje
a) Si	4	50%
b) No	4	50%
Total	8	100%



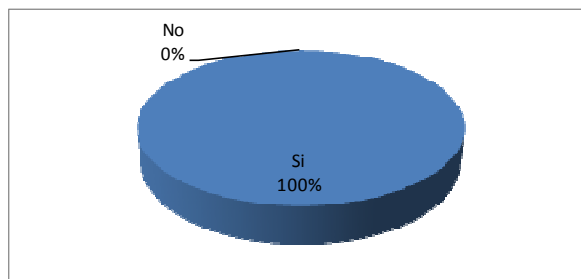
14. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?

Opción	Nº	Porcentaje
a) Si	0	0%
b) No	8	100%
Total	8	100%



15. ¿Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y familiar?

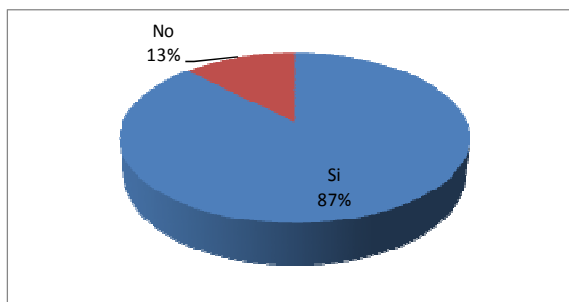
Opción	Nº	Porcentaje
a) Si	8	100%
b) No	0	0%
Total	8	100%



16. ¿Al equipo y herramientas de trabajo que utiliza se le dan mantenimiento?

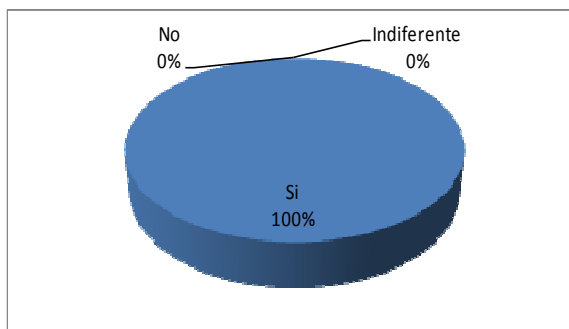
Opción	Nº	Porcentaje
--------	----	------------

a)	Si	7	88%
	No	1	13%
b)	Cuál? Computadora		0%
Total		8	100%



17. ¿Se siente orgulloso de laborar en la empresa?

Opción		Nº	Porcentaje
a)	Si	8	100%
b)	No	0	0%
c)	Indiferente	0	0%
Total		8	100%



ANEXO N° 05

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES "DISTRIBUIDORA CHECA"

Por favor, dedíquenos un momento para completar esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar el servicio.

En cada una de las siguientes preguntas marque con una "X" de 1 a 5 según su criterio; donde 1 corresponde a "Nada de acuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

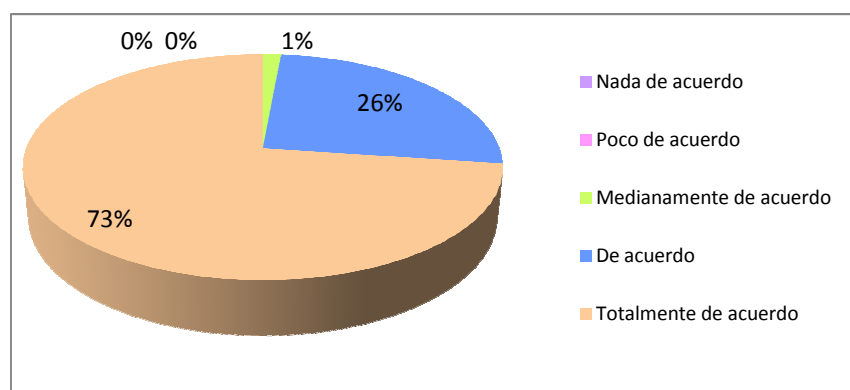
PREGUNTAS:	Escala				
	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
1. El trato del personal es considerado y amable					
2. El personal tiene conocimiento de los productos que vende					
3. Distribuidora Checa posee una amplia gama de productos					
4. Distribuidora Checa ofrece buena asesoría a sus inquietudes					
5. Los precios de los productos son competitivos					
6. Distribuidora Checa comercializa solo productos de calidad					
7. El despacho de los productos comprados es rápido					
8. Hay rapidez de respuesta telefónica cuando solicita su pedido por este medio					
9. Es buena la exhibición de productos en el local					
10. Recomendaría a otra persona comprar en Distribuidora Checa					
11. Es importante para usted el lugar donde está ubicado el local					
12. El servicio recibido en general es satisfactorio					
13. Distribuidora Checa realiza una adecuada publicidad del negocio					
14. Le gustaría que Distribuidora Checa ofrezca cursos de capacitación en temas relacionados a la construcción					
15. ¿Qué otros servicios le gustaría que Distribuidora Checa ofrezca?					

Muchas gracias por su colaboración.

TABULACIÓN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

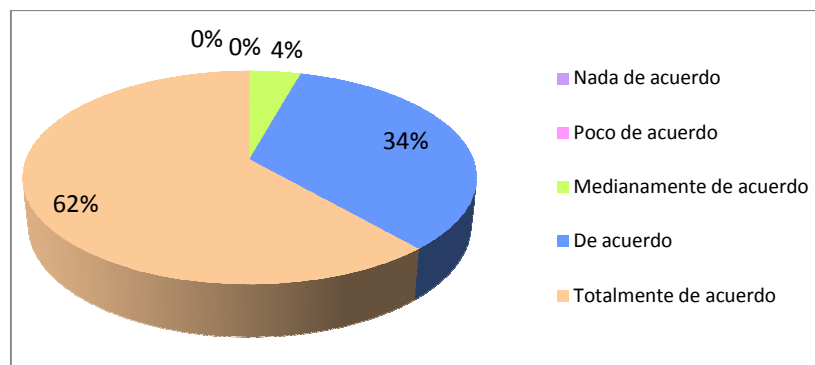
1. El trato del personal es considerado y amable

	Valoración	N°	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	1	1%
4	De acuerdo	18	26%
5	Totalmente de acuerdo	51	73%
	Total	70	100%



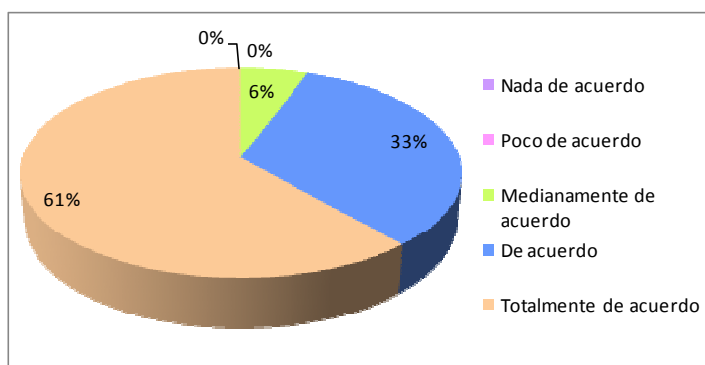
2. El personal tiene conocimiento de los productos que vende

	Valoración	N°	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	3	4%
4	De acuerdo	24	34%
5	Totalmente de acuerdo	43	62%
	Total	70	100%



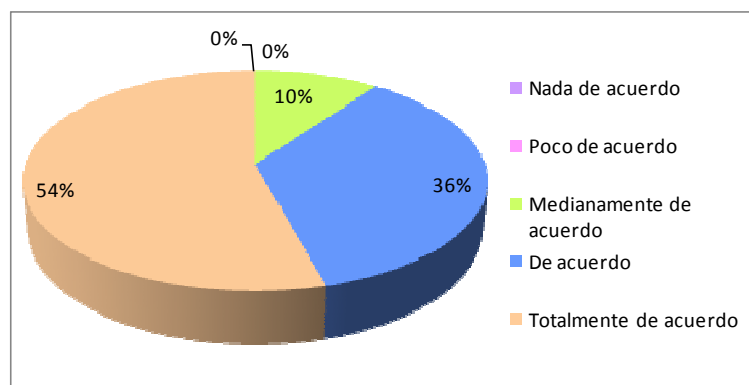
3. Distribuidora Checa posee una amplia gama de productos

	Valoración	Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	4	6%
4	De acuerdo	23	33%
5	Totalmente de acuerdo	43	61%
	Total	70	100%



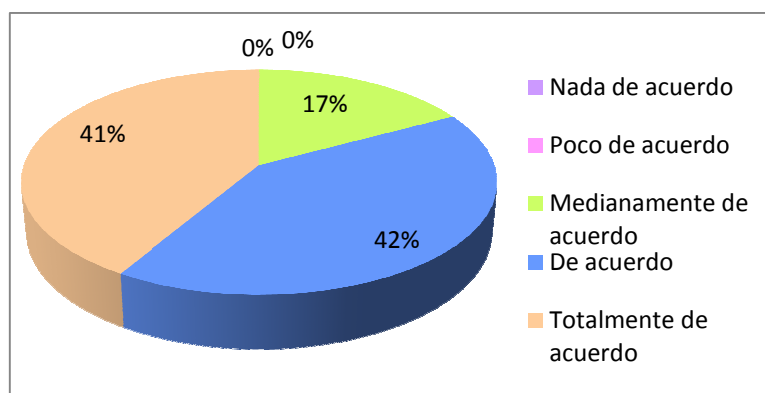
4. Distribuidora Checa ofrece buena asesoría a sus inquietudes

	Valoración	Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	7	10%
4	De acuerdo	25	36%
5	Totalmente de acuerdo	38	54%
	Total	70	100%



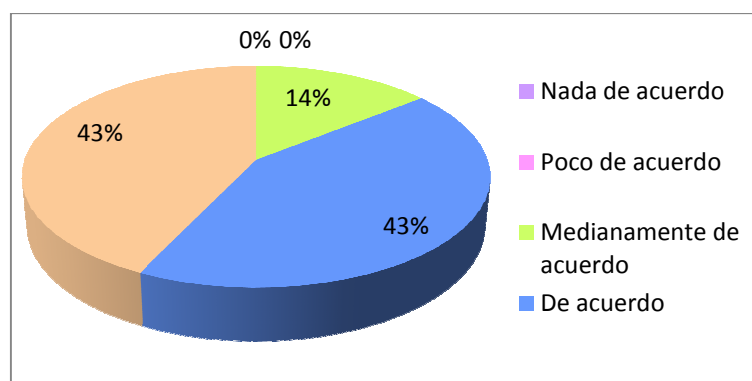
5. Los precios de los productos son competitivos

	Valoración	Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	12	17%
4	De acuerdo	29	41%
5	Totalmente de acuerdo	29	41%
	Total	70	100%



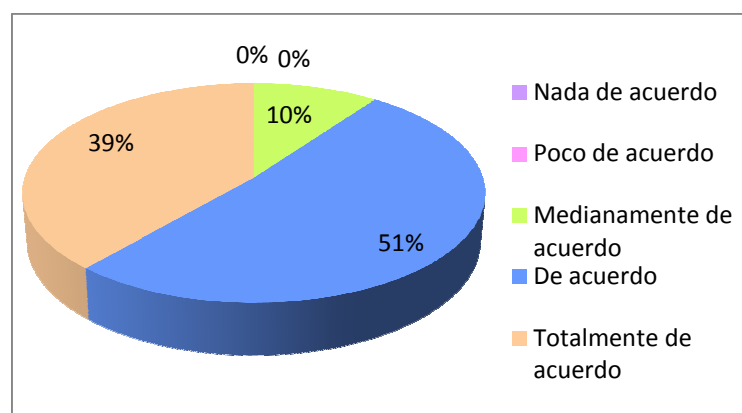
6. Distribuidora Checa comercializa solo productos de calidad

	Valoración	Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	10	14%
4	De acuerdo	30	43%
5	Totalmente de acuerdo	30	43%
	Total	70	100%



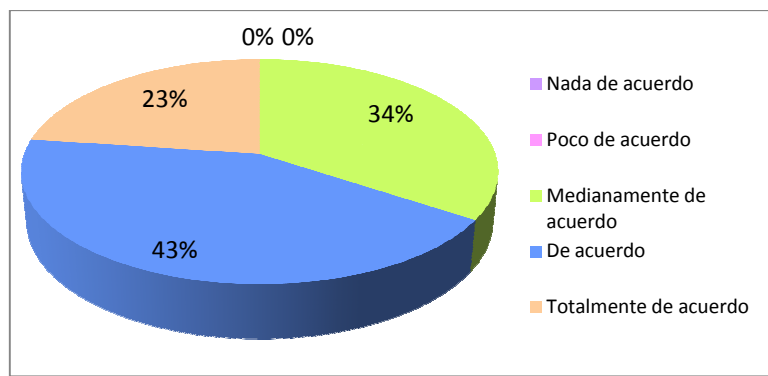
7. El despacho de los productos comprados es rápido

Valoración		Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	7	10%
4	De acuerdo	36	51%
5	Totalmente de acuerdo	27	39%
Total		70	1



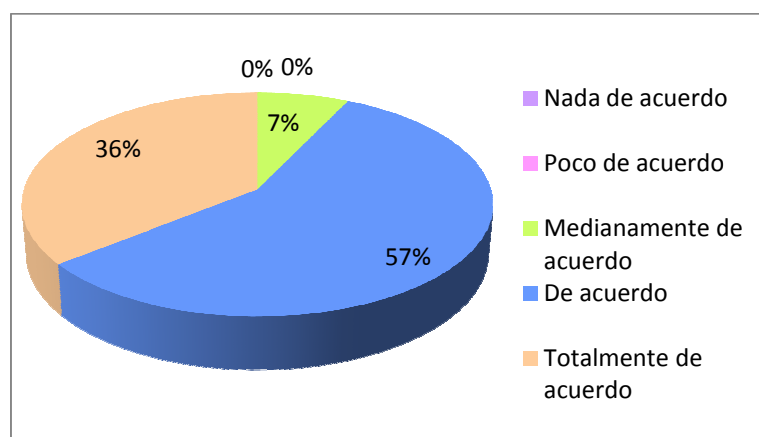
8. Hay rapidez de respuesta telefónica cuando solicita su pedido por este medio

Valoración		Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	24	34%
4	De acuerdo	30	43%
5	Totalmente de acuerdo	16	23%
Total		70	100%



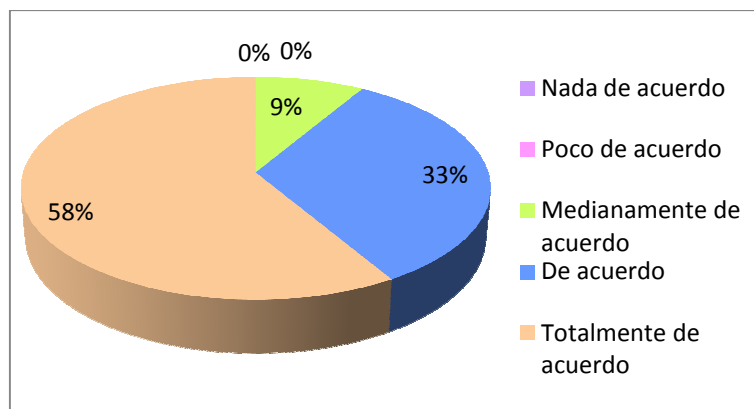
9. Es buena la exhibición de productos en el local

Valoración	Nº	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	0	0%
2 Poco de acuerdo	0	0%
3 Medianamente de acuerdo	5	7%
4 De acuerdo	40	57%
5 Totalmente de acuerdo	25	36%
Total	70	100%



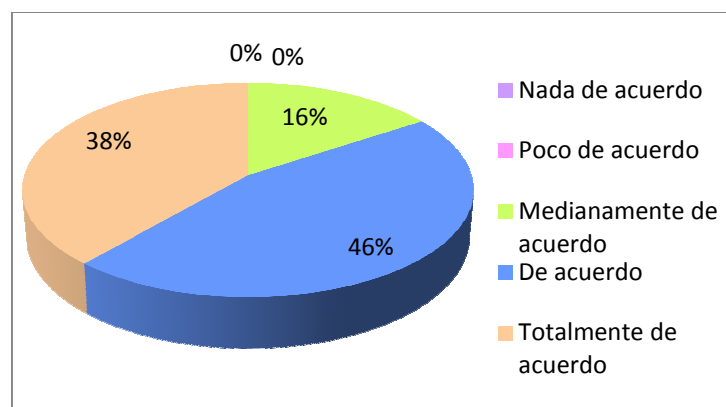
10. Recomendaría a otra persona comprar en Distribuidora Checa

Valoración	Nº	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	0	0%
2 Poco de acuerdo	0	0%
3 Medianamente de acuerdo	6	9%
4 De acuerdo	23	33%
5 Totalmente de acuerdo	41	59%
Total	70	100%



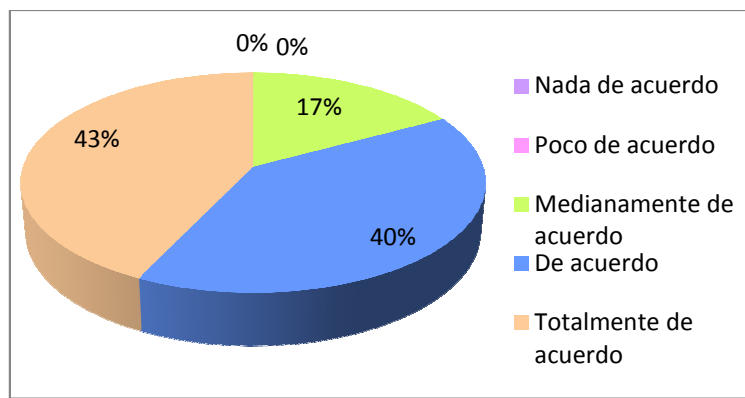
11. Es importante para usted el lugar donde está ubicado el local

Valoración		Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	11	16%
4	De acuerdo	32	46%
5	Totalmente de acuerdo	27	39%
Total		70	100%



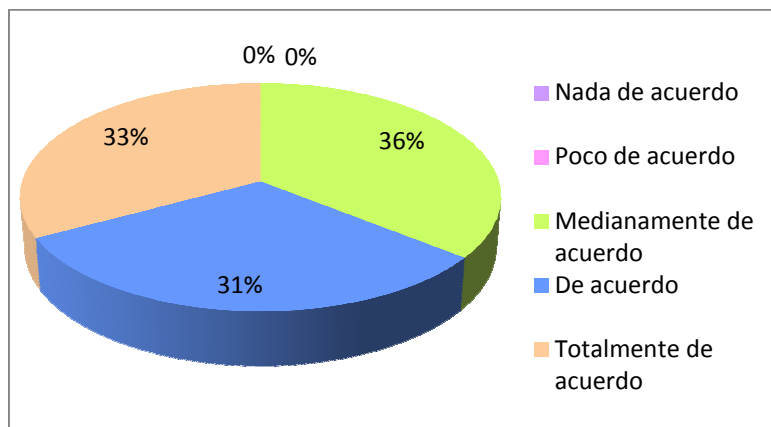
12. El servicio recibido en general es satisfactorio

Valoración		Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	12	17%
4	De acuerdo	28	40%
5	Totalmente de acuerdo	30	43%
Total		70	100%



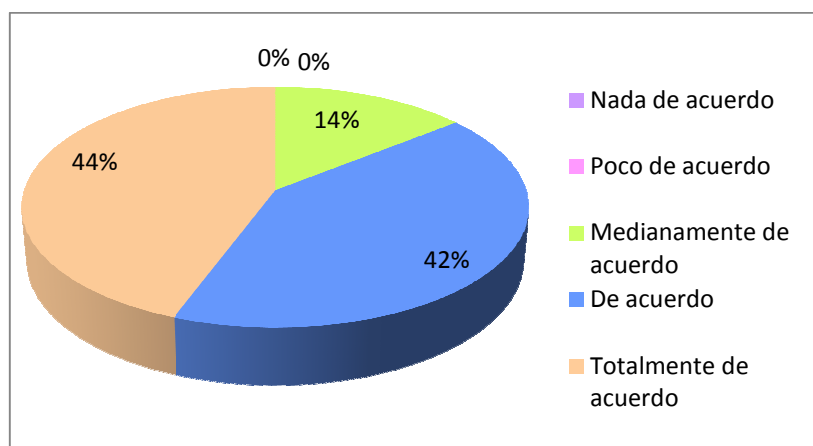
13. Distribuidora Checa realiza una adecuada publicidad del negocio

Valoración		Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	25	36%
4	De acuerdo	22	31%
5	Totalmente de acuerdo	23	33%
Total		70	100%



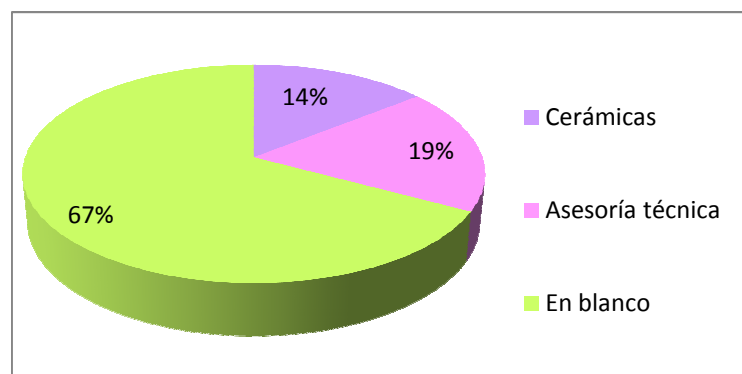
14. Le gustaría que Distribuidora Checa ofrezca cursos de capacitación en temas relacionados a la construcción

Valoración		Nº	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	10	14%
4	De acuerdo	29	41%
5	Totalmente de acuerdo	31	44%
Total		70	100%

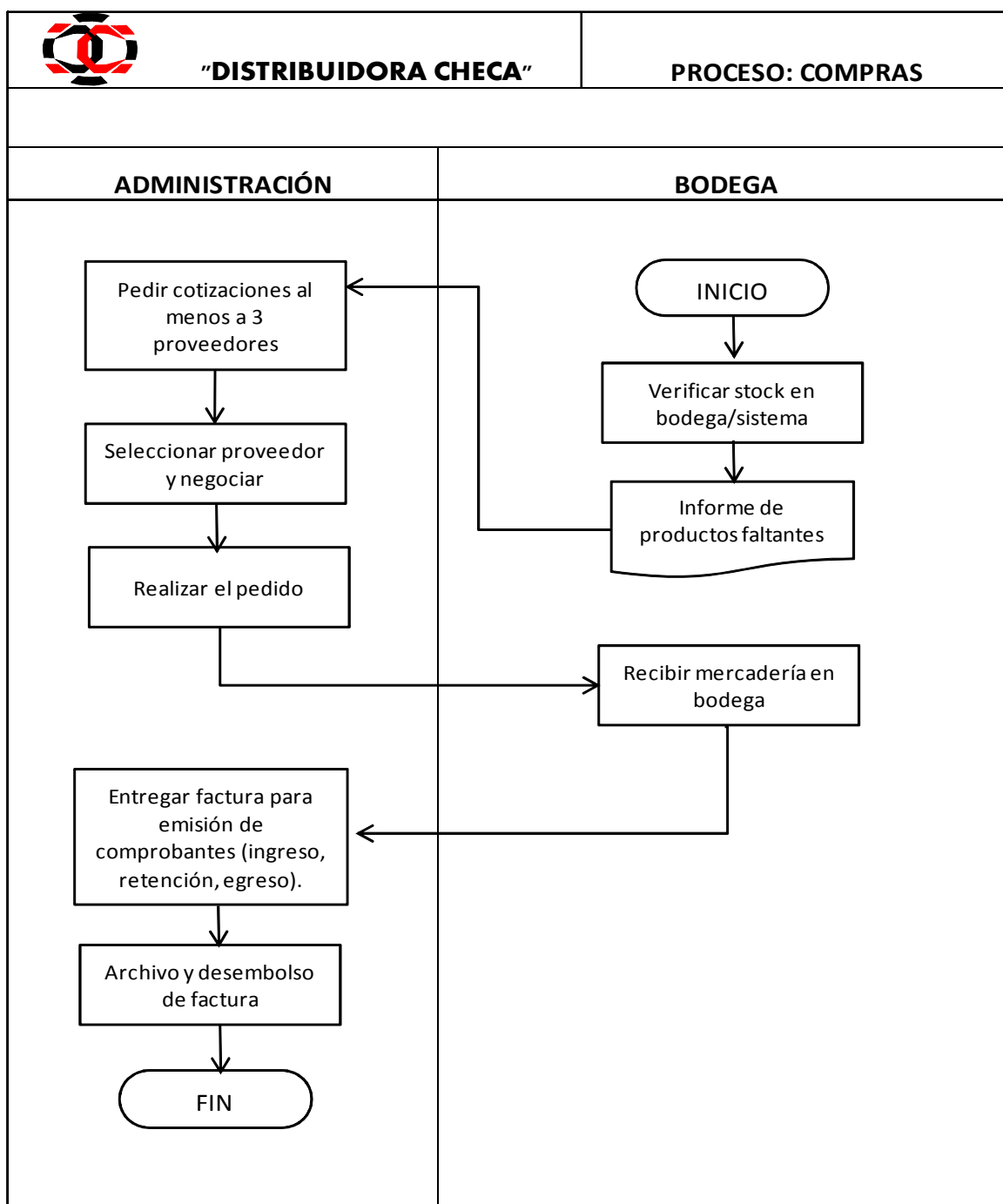


15. ¿Qué otros servicios le gustaría que Distribuidora Checa ofrezca?

Servicios		N°	Porcentaje
1	Cerámicas	10	14%
2	Asesoría técnica	13	19%
3	En blanco	47	67%
Total		70	100%



ANEXO N° 06
INFORME DE PRODUCTOS FALTANTES

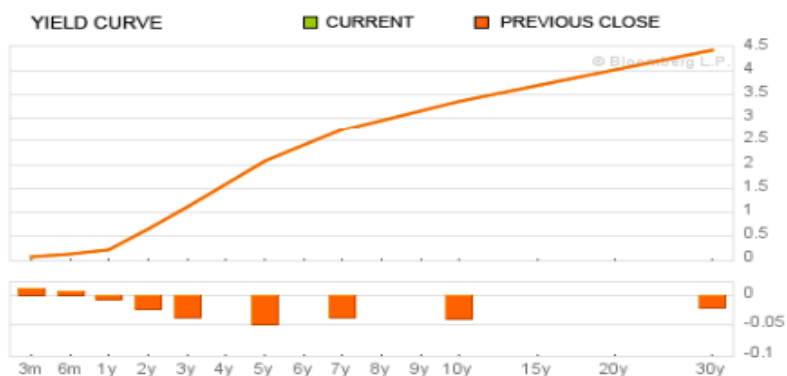


ANEXO N° 08

DATOS CÁLCULO CPPC

Tasa Libre de Riesgo - Bloomberg

Government Bonds					
U.S. UK Germany Japan Hong Kong Australia Brazil					
U.S. Treasuries					
	COUPON	MATURITY	PRICE/YIELD	PRICE/YIELD CHANGE	TIME
3-Month	0.000	07/28/2011	0.05 / 0.06	0.005 / 0.005	20:22
6-Month	0.000	10/20/2011	0.11 / 0.11	0.110 / 0.005	20:22
12-Month	0.000	04/05/2012	0.20 / 0.20	-0.007 / -0.007	20:00
2-Year	0.750	03/31/2013	100-07 / 0.64	0-01 / -0.016	20:00
3-Year	1.250	04/15/2014	100-12½ / 1.12	0-03 / -0.032	20:00
5-Year	2.250	03/31/2016	100-28 / 2.06	0-06+ / -0.043	20:01
7-Year	2.875	03/31/2018	100-26+ / 2.74	0-07 / -0.035	20:00
10-Year	3.625	02/15/2021	102-07 / 3.36	0-09 / -0.034	20:20
30-Year	4.750	02/15/2041	104-28½ / 4.45	0-07 / -0.013	20:17



Beta Desapalancada - Damodaran

Betas by Sector							
Data Used: Value Line database, of 5928 firms							
Date of Analysis: Data used is as of January 2011							
Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	28	1,79	36,55%	12,86%	1,36	11,96%	1,55
Aerospace/Defense	63	1,15	23,64%	21,10%	0,97	9,62%	1,07
Air Transport	40	1,21	52,64%	22,30%	0,86	9,70%	0,95
Apparel	48	1,35	15,80%	20,86%	1,2	9,14%	1,32
Auto Parts	47	1,78	24,67%	13,45%	1,46	7,28%	1,58
Automotive	19	1,5	108,58%	20,43%	0,8	13,18%	0,93
Bank	418	0,75	85,86%	13,89%	0,43	8,29%	0,47
Bank (Canadian)	7	0,86	13,77%	20,27%	0,78	7,10%	0,84
Bank (Midwest)	40	0,96	69,03%	18,02%	0,61	9,49%	0,68
Beverage	34	0,92	13,09%	19,08%	0,83	3,69%	0,86
Biotechnology	120	1,13	13,24%	5,74%	1,01	16,31%	1,2
Building Materials	47	1,33	71,38%	11,69%	0,82	6,90%	0,88

Cable TV	24	1,43	68,40%	22,98%	0,94	3,35%	0,97
Canadian Energy	10	1,14	28,44%	10,36%	0,91	3,24%	0,94
Chemical (Basic)	17	1,28	18,75%	22,39%	1,12	5,41%	1,19
Chemical (Diversified)	31	1,51	21,07%	23,87%	1,3	6,22%	1,39
Chemical (Specialty)	83	1,37	23,06%	14,85%	1,14	4,22%	1,2
Coal	25	1,59	16,16%	13,17%	1,39	3,74%	1,45
Computer Software/Svcs	247	1,06	4,68%	13,88%	1,02	9,48%	1,12
Computers/Peripherals	101	1,27	9,13%	8,94%	1,18	10,45%	1,31
Diversified Co.	111	1,22	99,77%	17,14%	0,67	11,99%	0,76
Drug	301	1,11	14,10%	6,72%	0,98	8,96%	1,08
E-Commerce	52	1,14	4,58%	17,19%	1,1	8,09%	1,19
Educational Services	37	0,79	8,89%	27,32%	0,75	11,26%	0,84
Electric Util. (Central)	23	0,78	96,84%	25,40%	0,45	2,35%	0,46
Electric Utility (East)	25	0,73	74,73%	30,56%	0,48	2,26%	0,49
Electric Utility (West)	14	0,75	83,18%	31,47%	0,48	2,60%	0,49
Electrical Equipment	79	1,32	10,91%	15,54%	1,21	6,61%	1,29
Electronics	158	1,13	18,40%	12,85%	0,97	14,08%	1,13
Engineering & Const	17	1,65	7,93%	28,52%	1,56	15,56%	1,85
Entertainment	75	1,72	37,99%	14,68%	1,3	5,92%	1,38
Entertainment Tech	31	1,39	7,80%	7,49%	1,29	16,71%	1,55
Environmental	69	0,85	41,13%	11,02%	0,62	2,50%	0,64
Financial Svcs. (Div.)	230	1,37	135,83%	18,63%	0,65	13,43%	0,75
Food Processing	109	0,87	28,98%	21,80%	0,71	3,91%	0,74
Foreign Electronics	9	1,14	29,55%	30,06%	0,94	23,30%	1,23
Funeral Services	5	1,22	50,78%	29,02%	0,9	4,27%	0,94
Furn/Home Furnishings	30	1,67	26,18%	16,87%	1,37	8,32%	1,49
Healthcare Information	26	0,94	4,86%	22,42%	0,91	5,67%	0,96
Heavy Truck/Equip Makers	8	1,94	46,41%	19,97%	1,42	8,90%	1,55
Homebuilding	24	1,39	89,05%	6,07%	0,76	27,68%	1,05
Hotel/Gaming	52	1,76	49,08%	15,93%	1,25	6,15%	1,33
Household Products	22	1,17	18,38%	27,46%	1,03	2,14%	1,05
Human Resources	24	1,44	9,14%	23,73%	1,35	14,23%	1,57
Industrial Services	137	0,96	26,26%	20,50%	0,79	7,97%	0,86
Information Services	26	1,1	20,21%	22,44%	0,95	3,28%	0,98
Insurance (Life)	31	1,39	18,28%	20,29%	1,21	15,97%	1,44
Insurance (Prop/Cas.)	67	0,92	11,12%	19,50%	0,85	10,27%	0,94
Internet	180	1,11	1,57%	7,89%	1,09	9,48%	1,21
Machinery	114	1,22	28,52%	19,61%	0,99	5,82%	1,05
Maritime	53	1,37	138,71%	6,54%	0,6	6,88%	0,64
Medical Services	139	0,88	38,70%	20,56%	0,67	15,24%	0,8
Medical Supplies	231	1,02	11,48%	13,12%	0,93	7,65%	1,01
Metal Fabricating	30	1,44	18,24%	22,51%	1,26	12,60%	1,44
Metals & Mining (Div.)	69	1,33	11,01%	7,07%	1,21	3,32%	1,25
Natural Gas (Div.)	32	1,25	34,98%	15,07%	0,97	2,08%	0,99
Natural Gas Utility	27	0,65	62,04%	23,93%	0,44	2,08%	0,45

Newspaper	13	1,71	46,80%	29,44%	1,29	4,07%	1,34
Office Equip/Supplies	24	1,45	45,11%	14,81%	1,05	12,11%	1,19
Oil/Gas Distribution	12	0,97	75,32%	15,06%	0,59	2,68%	0,61
Oilfield Svcs/Equip.	95	1,48	18,94%	16,42%	1,28	4,76%	1,34
Packaging & Container	27	1,06	44,52%	20,44%	0,78	7,43%	0,85
Paper/Forest Products	37	1,52	71,26%	15,23%	0,95	6,62%	1,01
Petroleum (Integrated)	23	1,21	18,37%	27,13%	1,07	4,84%	1,12
Petroleum (Producing)	163	1,36	22,47%	8,47%	1,13	3,08%	1,17
Pharmacy Services	19	0,96	20,38%	25,09%	0,84	3,87%	0,87
Pipeline MLPs	11	0,85	42,18%	3,03%	0,61	0,53%	0,61
Power	68	1,34	98,86%	7,58%	0,7	10,14%	0,78
Precious Metals	74	1,18	6,76%	9,47%	1,12	3,35%	1,15
Precision Instrument	83	1,27	11,20%	12,02%	1,16	11,64%	1,31
Property Management	27	1,2	144,04%	15,63%	0,54	6,22%	0,58
Public/Private Equity	8	2,18	104,42%	0,43%	1,07	11,29%	1,2
Publishing	23	1,3	57,88%	25,44%	0,91	5,55%	0,96
R.E.I.T.	6	1,29	30,86%	10,21%	1,01	5,94%	1,07
Railroad	14	1,28	27,19%	26,02%	1,07	2,68%	1,1
Recreation	52	1,5	37,21%	17,23%	1,15	4,95%	1,21
Reinsurance	8	0,98	15,27%	15,18%	0,86	20,99%	1,09
Restaurant	60	1,33	16,09%	22,08%	1,18	2,39%	1,21
Retail Automotive	15	1,44	27,52%	32,05%	1,21	2,98%	1,25
Retail Building Supply	8	0,92	13,61%	26,31%	0,83	2,26%	0,85
Retail Store	38	1,33	25,22%	25,96%	1,12	5,20%	1,19
Retail/Wholesale Food	29	0,74	42,10%	34,50%	0,58	7,41%	0,63
Securities Brokerage	25	1,25	149,83%	26,95%	0,6	20,07%	0,75
Semiconductor	115	1,56	6,24%	7,93%	1,47	12,21%	1,68
Semiconductor Equip	14	1,79	5,84%	5,72%	1,7	13,95%	1,97
Shoe	18	1,31	1,71%	24,51%	1,3	12,52%	1,48
Steel (General)	19	1,59	23,47%	12,88%	1,32	7,91%	1,43
Steel (Integrated)	13	1,72	36,84%	16,43%	1,32	8,07%	1,43
Telecom. Equipment	104	1,04	10,71%	12,42%	0,95	21,59%	1,22
Telecom. Services	85	1,01	34,06%	14,27%	0,78	6,66%	0,84
Telecom. Utility	28	1,03	84,06%	24,23%	0,63	5,11%	0,66
Thrift	181	0,7	7,81%	14,44%	0,66	11,05%	0,74
Tobacco	13	0,73	21,57%	22,47%	0,63	4,18%	0,66
Toiletries/Cosmetics	15	1,27	19,52%	21,52%	1,1	7,31%	1,19
Trucking	33	1,2	42,14%	25,48%	0,91	5,65%	0,97
Utility (Foreign)	5	0,99	58,68%	20,30%	0,67	4,45%	0,7
Water Utility	12	0,7	77,89%	35,46%	0,47	0,32%	0,47
Wireless Networking	48	1,25	18,19%	12,68%	1,08	5,55%	1,15
Total Market	5928	1,15	36,04%	15,32%	0,88	8,51%	0,96

Premio por Riesgo-Damodaran

Customized Geometric risk premium estimator

What is your riskfree rate	LT	Estimates of risk premiums from 1928, over the last 40 years and over the last 10 years are provided at the bottom of this table.							
Enter your starting year	1989								
Value of stocks in starting year:	22672,40237								
Value of T.Bills in starting year:	867,8594904								
Value of T.bonds in starting year:	1214,782582								
Estimate of risk premium based on your inputs	1,83%								
Annual Returns on Investments in				Compounded Value of \$ 100					
2008	-36,58%	1,59%	20,10%	\$112.968,13	\$ 1.964,64	\$ 6.013,10	-38,16%	-56,68%	3,88%
2009	25,92%	0,14%	-11,12%	\$142.254,17	\$ 1.967,29	\$ 5.344,65	25,79%	37,04%	4,29%
2010	14,86%	0,13%	8,46%	\$163.387,55	\$ 1.969,84	\$ 5.796,96	14,73%	6,39%	4,31%
				Risk Premium		Standard Error			
Arithmetic Average				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.	Stocks - T.Bonds		
1928-2010	11,31%	3,70%	5,28%	7,62%	6,03%	2,25%	2,38%		
1961-2010	11,10%	5,27%	6,96%	5,83%	4,13%	2,42%	2,69%		
2001-2010	3,54%	2,18%	5,80%	1,37%	-2,26%	6,73%	9,00%		
				Risk Premium					
Geometric Average				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds				
1928-2010	9,32%	3,66%	5,01%	5,67%	4,31%				
1961-2010	9,67%	5,23%	6,58%	4,44%	3,09%				
2001-2010	1,38%	2,16%	5,49%	-0,79%	-4,11%				

EMBI



ESTADO DE RESULTADOS PARA EL ESCENARIO OPTIMISTA

	REF	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultados Incremental							
Incremento de Utilidad Bruta en Ventas		16.361	32.774	52.476	76.555	106.467	
Incremento de Gastos Operativos							
<i>Incremento de Gastos de Administración</i>							
Pago por Mantenimiento de Equipos		-559	-579	-600	-621	-644	
Remuneraciones del Personal de Administración Nuevo							
Asistente Administrativo	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703	-4.261	
Gastos adicionales en capacitación y rubros similares		-3.078	-3.188	-3.420	-3.799	-4.371	
<i>Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas</i>							
Gastos de Publicidad y Promoción		-2.734	-2.832	-2.933	-3.038	-3.146	
Remuneraciones de Personal de Comercialización Nuevo							
Personal de Comercialización	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703	-4.261	
Gerente de Mercadeo y Ventas	6.000	-6.000	-6.214	-6.666	-7.406	-8.521	
Asistente Post venta	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703	-4.261	
Asesoría permanente	2.000	-2.071	-2.145	-2.222	-2.301	-2.383	
<i>Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones</i>							
		-4.533	-4.533	-4.533	-800	-800	
Total Incremento de EBIT		-11.615	3.961	22.104	47.482	73.821	
Incremento de Impuestos	36,25%	0	-1.436	-8.013	-17.212	-26.760	
Incremento de Utilidad Neta		-11.615	2.525	14.091	30.270	47.061	

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO OPTIMISTA

Flujo de Caja de los Activos Incremental	REF	0	1	2	3	4	5
FCO							
EBIT Incremental			-11.615	3.961	22.104	47.482	73.821
Más depreciaciones y amortizaciones			4.533	4.533	4.533	800	800
Flujo de Caja Operativo Líquido							
EBITDA			-7.082	8.495	26.637	48.282	74.621
Más Impuestos por Actividades Operativas Incrementales	36,25%		0	-3.079	-9.656	-17.502	-27.050
Más variaciones de CTNO Incremental	4,17%	-1.175	-1.175	-2.741	-4.763	-7.317	-10.510
TOTAL FCO			-8.256	2.674	12.218	23.463	37.060
FCI							
Inversión en Activos Fijos							
Software		-6.000					0
Equipos		-5.200					0
Inversión en Activos Intangibles							
Estudio de Mercado Inicial		-2.500					0
Gastos de Constitución		-1.500					0
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo		-1.175					10.510
FCI Incremental		-16.375	0	0	0	0	10.510
Total Flujo de Caja Libre Incremental		-16.375	-8.256	2.674	12.218	23.463	47.571
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	14,80%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		-16.375	-7.192	2.029	8.074	13.507	23.853
VAN							23897
TIR							37,46%

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL ESCENARIO PESIMISTA

	REF	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultados Incremental							
Incremento de Utilidad Bruta en Ventas		10.785	25.035	40.848	58.641		78.912
Incremento de Gastos Operativos							
<i>Incremento de Gastos de Administración</i>							
Pago por Mantenimiento de Equipos Remuneraciones del Personal de Administración Nuevo		-559	-579	-600	-621		-644
Asistente Administrativo Gastos adicionales en capacitación y rubros similares	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703		-4.261
		0	0	0	0		0
<i>Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas</i>							
Gastos de Publicidad y Promoción Remuneraciones de Personal de Comercialización Nuevo		-2.734	-2.832	-2.933	-3.038		-3.146
Personal de Comercialización	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703		-4.261
Gerente de Mercadeo y Ventas	6.000	-6.000	-6.214	-6.666	-7.406		-8.521
Asistente Post venta	3.000	-3.000	-3.107	-3.333	-3.703		-4.261
Asesoría permanente	2.000	-2.071	-2.145	-2.222	-2.301		-2.383
<i>Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones</i>							
		-4.533	-4.533	-4.533	-800		-800
Total Incremento de EBIT		-14.114	-590	13.896	33.367		50.637
Incremento de Impuestos	36,25%	0	0	-5.037	-12.095		-18.356
Incremento de Utilidad Neta		-14.114	-590	8.858	21.271		32.281

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO PESIMISTA

Flujo de Caja de los Activos Incremental

	REF	0	1	2	3	4	5
FCO							
EBIT Incremental			-14.114	-590	13.896	33.367	50.637
Más depreciaciones y amortizaciones			4.533	4.533	4.533	800	800
Flujo de Caja Operativo Líquido EBITDA			-9.580	3.943	18.429	34.167	51.437
Más Impuestos por Actividades Operativas Incrementales	36,25%		0	-1.429	-6.680	-12.385	-18.646
Más variaciones de CTNO Incremental	4,17%	-981	-981	-2.144	-3.522	-5.133	-7.005
TOTAL FCO			-10.561	370	8.227	16.648	25.786

FCI

Inversión en Activos Fijos							
Software		-6.000					0
Equipos		-5.200					0
Inversión en Activos Intangibles							
Estudio de Mercado Inicial		-2.500					0
Gastos de Constitución		-1.500					0
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo		-981					7.005
FCI Incremental		-16.181	0	0	0	0	7.005
Total Flujo de Caja Libre Incremental		-16.181	-10.561	370	8.227	16.648	32.791

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL **14,80%**

VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

	-16.181	-9.199	281	5.437	9.584	16.442
--	---------	--------	-----	-------	-------	--------

VAN **6363**

TIR **21,49%**