

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA
EN BASE A HERRAMIENTAS FINANCIERAS

CASO: INS-2 S.A.

CARLOS ANDRES ROMERO SALAZAR

DIRECTOR: DOCTOR FRANCISCO QUISIGUINA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ACORDE A LA CARRERA

QUITO, MAYO - 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	ii
1 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Análisis de entorno externo	1
1.1.1 Contexto del negocio.....	1
1.1.2 Análisis de entorno político.....	8
1.1.3 Análisis del entorno económico	9
1.1.4 Análisis del entorno social.....	13
1.1.5 Análisis del entorno legal	14
1.1.6 Análisis del entorno tecnológico	19
1.1.7 Análisis del entorno Ecológico.....	19
1.2. Análisis del entorno interno.....	19
1.2.1. Antecedentes de la empresa.....	20
1.2.2. Estructura Organizacional Actual.....	20
1.2.3. Misión, visión, razón de ser y propósitos	21
1.2.4. Situación Legal Actual.....	22
1.2.5. Situación Financiera Actual.....	23
1.2.6. Percepción del entorno sobre el negocio	23
1.2.7. Análisis de la cadena de valor, recursos y capacidades organizacionales	26
1.2.8 Análisis de recursos y capacidades.....	29
1.2.9 Análisis de recursos tangibles	30
1.2.10 Análisis de recursos intangibles	31
1.2.11 Análisis de las fuerzas competitivas.....	33
1.2.12 Análisis de factores internos y externos	35
1.2.13 Factores críticos de éxito	38
2. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	39
2.1. Identificación de problemas.....	39
2.2. Planteamiento de objetivos, estrategias, alternativas y plan de acción.	39
2.3 Funciones y responsabilidades de las unidades técnicas y administrativas.....	40
2.4 Estructura de la organización por procesos: gobernantes, que agregan valor y de apoyo	46

2.5.	Definición de políticas de la empresa que orienten en la toma de decisiones.....	47
2.6.	Formulación de programas, conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.	47
2.7	Definición de objetivos en la Planeación Estratégica.....	48
2.7.1	Objetivos Operativos	48
	Tabla 15 Objetivos Operativos.....	48
2.7.2	Aplicación de los Objetivos Operativos	50
	Tabla 16: Objetivos Operativos.....	50
3.	PROSPECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	60
3.1	Análisis Financiero	60
3.1.1.	Estructura del balance de situación	60
3.1.2	Estructura del estado de resultados.....	61
3.1.3.	Estado de cambios en el patrimonio neto	62
3.1.4	Estado de flujo de efectivo	63
3.1.5	Análisis vertical	64
3.1.6.	Análisis de estados financieros.....	66
3.1.5.1.	Análisis de liquidez.....	66
3.1.5.2.	Análisis de solvencia	67
3.1.5.3.	Análisis de rentabilidad	67
3.1.5.4.	Dupont	69
3.2.	Estructura del Capital	70
3.2.1.	Cómo determinar la estructura optima de capital	70
3.2.2.	Riesgo de negocio y riesgo financiero	70
3.2.3.	Apalancamiento operativo	71
3.2.4.	Apalancamiento financiero	72
3.2.5	Apalancamiento operativo.....	73
3.2.6	Estructura óptima del capital	77
3.2.7.	EVA (valor Económico agregado).....	80
3.3.	Planeación Financiera Estratégica de corto y largo plazo	81
3.3.1.	Presupuesto de ventas	81
3.3.2.	Presupuesto de gastos	83
3.3.3.	Presupuesto Administración	84
3.3.4.	Presupuesto operativo	85
3.3.6.	Presupuesto de ventas	85
3.3.8	Balance Proyectado	86

4.	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	88
4.1.	Entendimiento de indicadores para medición de la gestión	88
4.2.	Ventajas de la evaluación de la gestión	89
4.3.	Condiciones previas para la evaluar la gestión.....	90
4.4.	Propuesta de indicadores para la medición de la gestión	91
5.1.	Conclusiones.....	93
5.2	Recomendaciones	94
6.	Bibliografía.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Obligaciones SRI.....	17
Tabla 2. Provisiones	18
Tabla 3: Clasificación de PYMES por número de trabajadores	2
Tabla 4. Capital social	22
Tabla 5. Recursos tangibles	30
Tabla 6. Recursos intangibles.....	31
Tabla 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	34
Tabla 8. Factores internos.....	35
Tabla 9. Factores externos	36
Tabla 10. Perfil de Gerente/ Administración.....	40
Tabla 11: Perfil de personal Administrativo	42
Tabla 12: Perfil de Personal de Bodegaje.....	43
Tabla 13: Perfil de Personal de Bodegaje.....	44
Tabla 14: Perfil de Personal de Producción.....	45
Tabla 15 Objetivos Operativos	48
Tabla 16: Objetivos Operativos.....	50
Tabla 17. Campaña Publicitaria	51
Tabla 18. Difundir los productos por redes sociales	52
Tabla 19. Realizar ofertas.....	54
Tabla 20. Creatividad en mejora de presentación de los productos	55
Tabla 21 Mejorar presentación de los productos.....	56
Tabla 22. Analizar competencia	57
Tabla 23. Entrenamiento y motivación al personal	58
Tabla 24. Realización de página web	58
Tabla 25. Balance de situación	60
Tabla 26. Estado de resultados	61
Tabla 27. Estado de cambios en el patrimonio neto	62
Tabla 28. Estado de flujo de efectivo	63
Tabla 29. Análisis vertical	65
Tabla 30. Análisis de liquidez	66
Tabla 31. Análisis de solvencia	67
Tabla 32. Análisis de rentabilidad	67
Tabla 33. Duppont	69

Tabla 34. Apalancamiento operativo.....	71
Tabla 35. Apalancamiento financiero.....	72
Tabla 36. Apalancamiento operativo.....	73
Tabla 37. Estructura óptima del capital.....	77
Tabla 38. Datos de ratios para CAPM.....	78
Tabla 39. Cálculo del WACC.....	79
Tabla 40. Cálculo del EVA.....	80
Tabla 41. Presupuesto de ventas.....	81
Tabla 42. Proyección de ingresos.....	83
Tabla 43. Presupuesto de gastos.....	83
Tabla 44. Presupuesto administrativo.....	84
Tabla 45. Presupuesto operativo.....	85
Tabla 46. Presupuesto de ventas.....	85
Tabla 47. Balance Proyectado.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresas del Ecuador por tamaño	3
Gráfico 2: Aporte de las PYMES dentro de la generación de empleo	4
Gráfico 3: Aporte de las PYMES en la generación de ingresos por venta	5
Gráfico 4: Toma de decisiones en las PYMES.....	7
Gráfico 5. Organigrama	21
Gráfico 6. Cadena de valor	28
Gráfico 7. Organigrama propuesto	40
Gráfico 8 Mapa de procesos	46
Gráfico 9. Aplicación de la ecuación	82

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como propósito el análisis estratégico y financiero de la empresa INS2 S.A. a partir de herramientas financieras y no financieras, así como también establecimiento de indicadores e índices que permitan mejorar la gestión de la Compañía.

INS2 S.A. es una empresa enfocada a prestar servicios de asesoría en automatización de procesos y creación de máquinas a la medida. La empresa nació hace aproximadamente 15 años a partir de la compañía Disbaneiro Cía. Ltda. y por motivos estatutarios procedió a cambiar su razón social manteniendo la base y experiencia adquirida en el sector. Como principal objetivo tiene en consolidar su gestión operativa y financiera para poder obtener un posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Los capítulos siguientes establecen la base teórica y práctica aplicada a la realidad de la Compañía; así como los factores identificados de mejora en base a los análisis financieros efectuados.

Para finalizar el presente trabajo de titulación, se definen indicadores para medir la gestión de la Compañía y se presentan los inconvenientes detectados producto del análisis financiero y estratégico de la Compañía, para posteriormente dar paso a las conclusiones y recomendaciones más significativas del estudio en general.

1 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

1.1 Análisis de entorno externo

1.1.1 Contexto del negocio

En el Ecuador se consideran a las empresas de consultoría como un mercado para explotar, y a pesar de que no hay una tabla de precios clara y definida según el consultor Alejandro Sánchez “Las compañías apetecen estos servicios, por lo que cada vez más profesionales se inclinan a esta actividad. No hay una tabla de precios definida, pero por cada mes de consultoría puede recibirse unos USD 2 000.” (Revistalíderes.ec, 2015)

Para poseer habilidad de asesoría es indispensable “ser organizado con el dinero, porque no es un trabajo estable y el consultor debe estar preparado ante cualquier eventualidad”

Los balances de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, según Suad Manssur:

Las compañías anónimas concentraron un promedio de 79,8% del total de la inversión societaria; las de responsabilidad limitada el 7,1%; las de economía mixta el 13,1 y las sucursales de compañías extranjeras el 0,1%. Por lo antes expuesto se evidencia que el porcentaje de nuevos competidores es alto, provocando una amenaza al ingresar al mercado competitivo. (Ramírez Gallegos, (2017))

Esto quiere decir, que cada vez existen más empresas en el Ecuador, tomando en cuenta además que aunque esto sea una amenaza competitiva para el ingreso de nuevas entidades al mercado de bienes, no ocurre así con los servicios que tienen netamente como mercado objetivo las mismas empresas, pues para estas entidades a su vez forman un amplio mercado a quienes enfocarse con sus servicios, mucho más cuando se trata de gestión del talento humano, pues hoy por hoy el trabajador no es solo un “recurso” sino que es quien mueve y hace que los otros recursos tanto financieros, productivos, administrativos de la empresa salgan adelante; razón por la que en el país se ha visto también una demanda creciente de empresas consultoras de gestión del talento humano (GTH)

El crecimiento que se ha podido evidenciar a partir del 2013, ha hecho que se incrementen los controles en cuanto a afianzamiento de los recursos financieros, pago de impuestos y por ende la gestión del talento humano.

Además, se ratifica que las empresas que acuden por lo general a asesorías o consultorías de diverso tipo en el Ecuador son las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas); actualmente a las PYMES se las considera como “aquellas empresas que tienen entre 10 a 99 trabajadores, un valor bruto de las ventas anuales (US\$) entre 100,000 y 2,000,000, y un monto de activos (US\$) entre 100,001 y 3,999,999”

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente.

Subdividido de la siguiente forma:

Tabla 1: Clasificación de PYMES por número de trabajadores

Empresas	Número de Trabajadores	Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	Monto de activos (US\$)
Empresa pequeña	Emplean de 10 a 49 trabajadores	Entre 100,001 y 1,000,000	Entre 1,000,001 y 5,000,000
Empresa mediana	Emplean de 50 a 99 trabajadores	Entre 100,001 y 750,000	Entre 750,001 y 3,999,999

Fuente: Comunidad andina, 2011

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas; llamadas PYMES, que se encuentran dentro de la zona empresarial y comercial del Ecuador; representan un aporte muy significativo para la economía del país, tomando en cuenta que según el último Censo Nacional se registraron alrededor de “99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría PYME”, es entonces un valor muy amplio para atribuir que el

mercado depende en su gran mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

A continuación, se puede observar en el gráfico el número total de empresas PYMES; que representan el 90% del pastel y solo el 10% es parte de las grandes empresas.

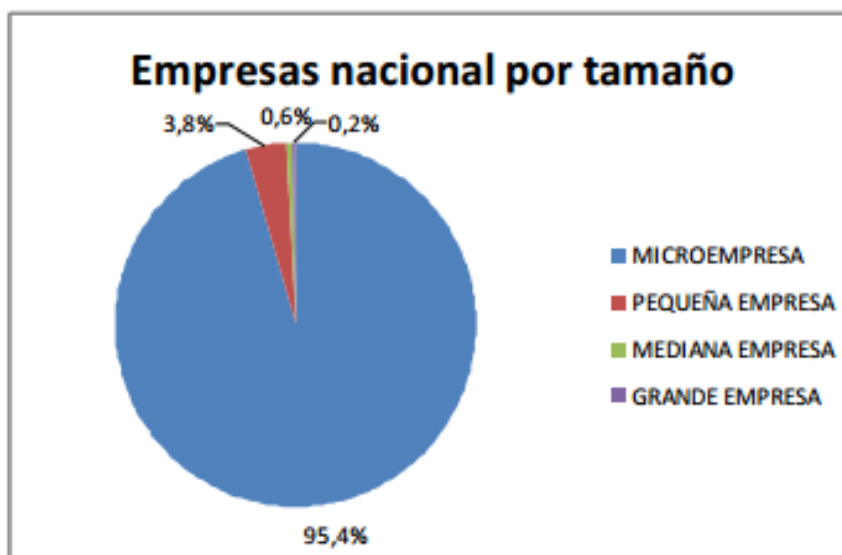


Gráfico 1: Empresas del Ecuador por tamaño

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Elaboración: Universidad Andina Simón Bolívar

En el Ecuador a las PYMES se las denomina MiPYME, las mismas que generan un valor significativo dentro del aporte que da al sector de empleo nacional, ya que “cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como MiPYME” (Araque, 2012)

A continuación, se puede visualizar que el aporte a la generación de empleo, de las PYMES, representan como mínimo el 44% del total de generación o fuentes de empleo.

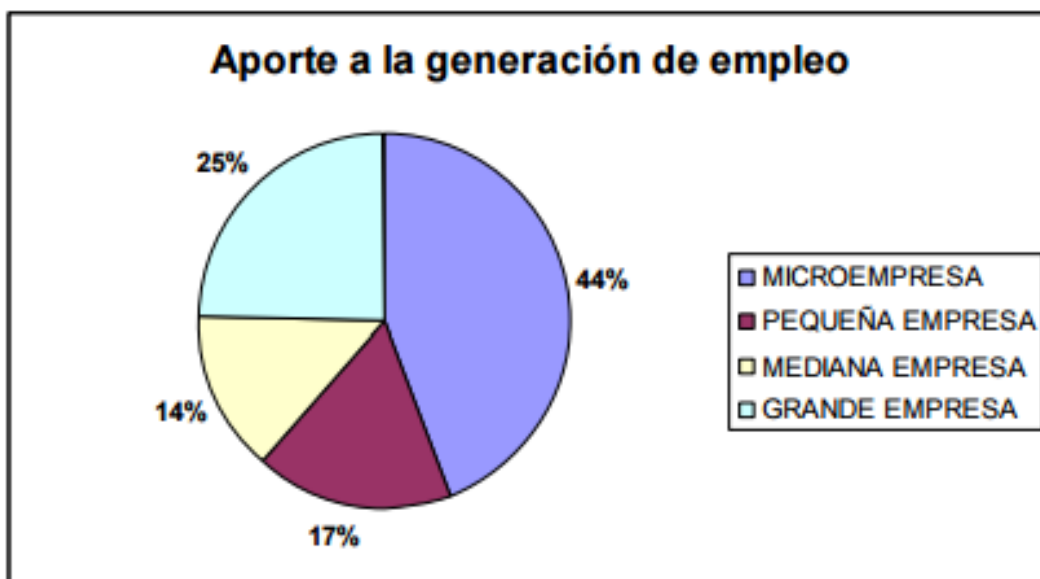


Gráfico 2: Aporte de las PYMES dentro de la generación de empleo

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Lo anterior es un claro referente de que por cada 100 puestos de trabajo 44 son dados por el sector de microempresas es decir que esta categoría se va expandiendo y ampliando como parte del mercado, además el sector privado es el encargado de potencializar dicha fuente de empleo; también es necesario indicar que esto es posible gracias a "la creación y puesta en vigencia de leyes como la que ya se encuentra en vigencia, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario" (Araque, 2012).

En esta instancia, se puede decir que las PYMES, generan un espacio óptimo de ingresos por ventas a nivel nacional, como se puede ver a continuación:

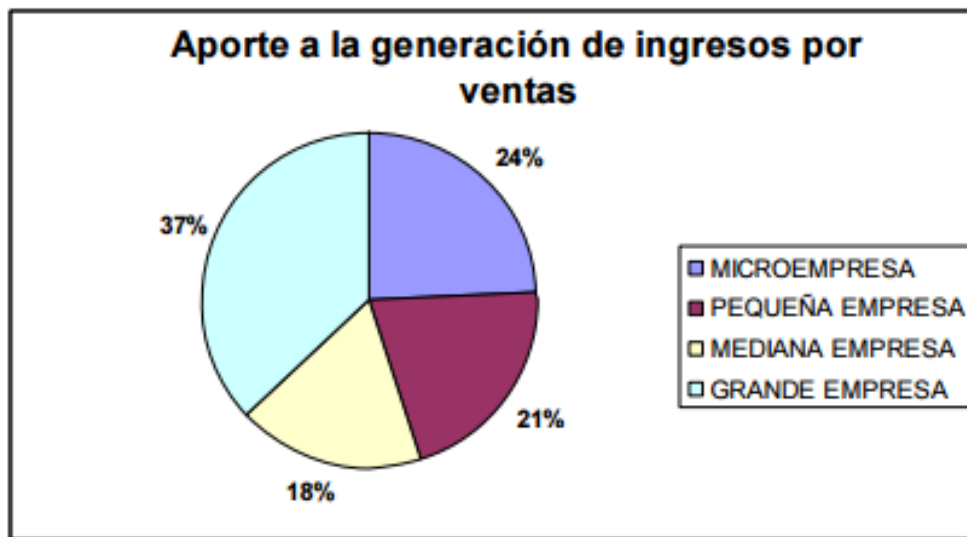
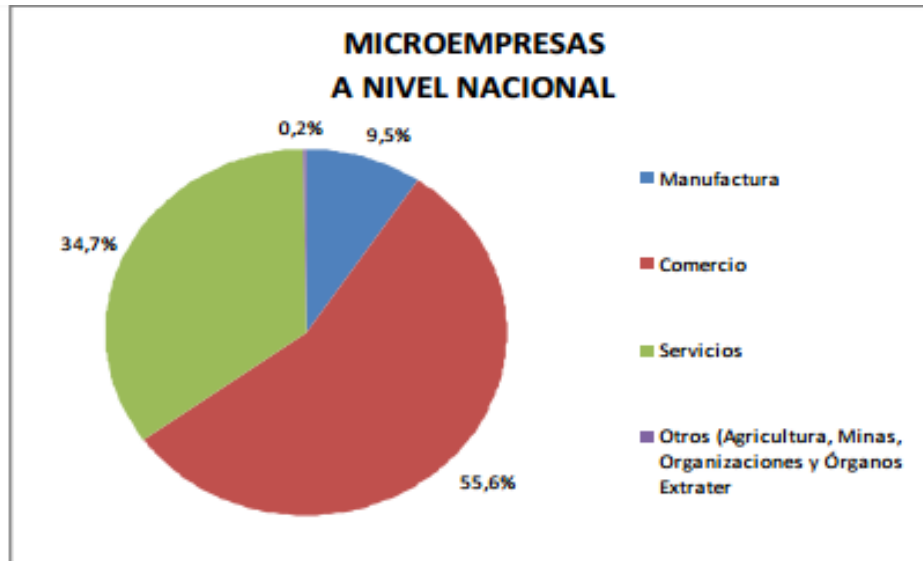


Gráfico 3: Aporte de las PYMES en la generación de ingresos por venta

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Como se puede observar en el gráfico anterior, la gran empresa es la que genera mayores ingresos por ventas, claro está porque estas por lo general son multinacionales que equiparan la mayor parte de valores por ventas; pero, sin embargo, la microempresa, la pequeña y mediana empresa no se queda tan atrás ya que en total de las tres suman el 63% del total de ingresos del país; con lo que se puede decir que la mayor parte de ingresos se perciben de las PYMES.

Ahora bien, otro aspecto fundamental es la orientación de la actividad a donde se está enfocando con más énfasis las PYMES, lo cual se observa en el siguiente gráfico:



Como se puede ver en el gráfico los servicios ocupan el 34,7% del total de microempresas a nivel nacional, el 55,6% son de comercio y el 9,5% son de manufactura; siendo un mínimo posterior del 0,2% de otros negocios como agricultura, minas, organizaciones y órganos extra; lo anterior es un claro referente de que las PYMES de servicios están liderando el mercado; y se llevan un gran porcentaje del total de actividades de todas las pequeñas y medianas empresas; con lo que se está comprobando también que la propuesta de los servicios de asesoría de compras internacionales estaría correctamente posicionado según estos datos.

Micro entorno

En total de PYMES en el Ecuador según el INEC existen un total de “704.556 empresas y 800.491 establecimientos. El universo es de 733.977 empresas” (INEC, 2012) de este total de empresas, las PYMES en Quito representan “el 19% y Guayaquil el 14%” (INEC, 2012).

Adicionalmente el INEC “prevé que la tasa de crecimiento de PYMES a nivel de Quito es del 15.2% anual, frente a una tasa nacional del 13.7%” (INEC, 2012)

A continuación, se establece el correspondiente estudio de mercado con dicho análisis.

También es importante definir que para considerar a una empresa por su tamaño se mide en torno al número de personas ocupadas (P), o empleadas tal como se describe a continuación:

Grande:	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana "B":	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana "A"	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:	• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

Se puede observar que para considerar a una PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) como tal esta debe tener de 10 a 199 empleados.; lo cual se cumple en Quito.

Aspecto Sociodemográfico

En cuanto a la toma de decisiones que realizan los gerentes de las PYMES, se establece el siguiente gráfico:

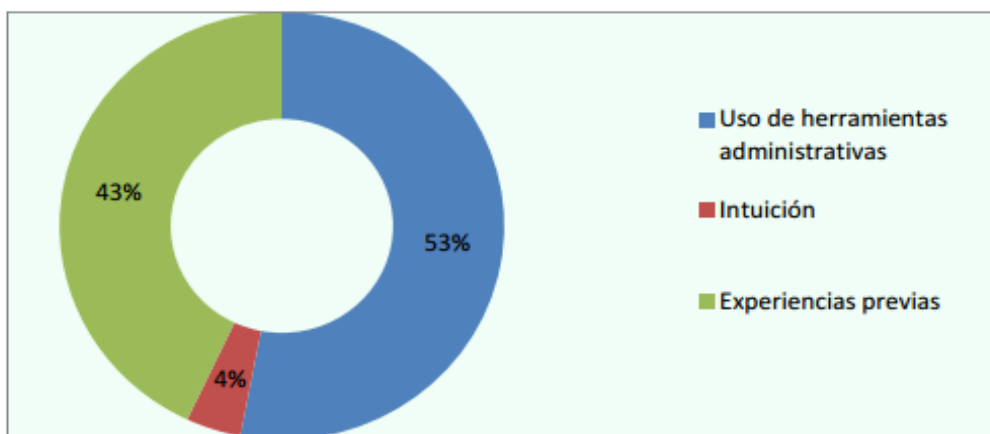


Gráfico 4: Toma de decisiones en las PYMES

Fuente: (Gualotuña, 2011)

Según el gráfico se puede ver que la toma de decisiones que hacen los gerentes y administradores de las PYMES se fundamentan en un 53% se fundamentan en el uso de herramientas administrativas, mientras que el 43% lo hacen en base a experiencias previas y el 4% por intuición; esto indica que las PYMES están actuando en base a normas y herramientas administrativas; lo cual es un buen referente para el mercado de la empresa que se creará según el actual proyecto ya que, actualmente el código de trabajo así como los reglamentos dados por el Ministerio de Relaciones Laborales, se enfocan también en la necesidad de mantener una buena gestión del talento humano, que lo motive a seguir adelante como parte de un ente integral en la organización, razón por la que es necesario que el proyecto actual al igual que otras empresas de consultoría también existe la idea de enfocarse en el mercado de PYMES como objetivo de negocio.

1.1.2 Análisis de entorno político

El estado ecuatoriano actualmente está conformado por cinco poderes:

1. Ejecutivo: es el jefe de estado, actualmente el presidente Lenin Moreno, elegido por un periodo de 4 años, encargado de definir y administrar las políticas públicas, nombra a Ministros de Estado, cancilleres, embajadores y cónsules.
2. Legislativo: es la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, responsable de elaborar leyes, auditar el poder público, aprobar tratados internacionales, presupuestos y tributos.
3. Judicial: La Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados
4. Electoral: se lleva a cabo cada 4 años para las elecciones presidenciales.
5. Transparencia y Control Social: conformado por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias, vigilan la transparencia y control público, diseñan mecanismos para combatir la corrupción, regulan la rendición de cuentas del país. (Gutierrez, 2016)

1.1.3 Análisis del entorno económico

De acuerdo a las estadísticas a partir del año 2000, Ecuador sufrió varios cambios económicos ajustándose a un sistema dolarizado nuevo para el país que siempre había manejado el sucre; el detonante como era de esperarse afectó a todos los ciudadanos y gracias a las desatinadas estrategias políticas por el Gobierno de turno Jamil Mahuad permitió entregar al país a una crisis financiera, ya que al incorporar un nuevo ente monetario las tasas de inflación superó los niveles determinados a nivel internacional, con el 91% para el año 2000, y para el 2001 el 22%.

Después de 17 años de que el país ha experimentado cambios económicos, se puede manifestar que en un año (2008) el país se vio favorecido gracias a la subida del petróleo que permitió el acceso al financiamiento externo, consiguiendo impulso fiscal, inversiones energéticas y transporte. (Banco Mundial, 2015).

Según cifras del Banco Central del Ecuador, el entorno económico en el Ecuador entre 1996 y el 2006 se puede evidenciar que la economía ecuatoriana medida a través del Producto Interno Bruto (PIB) ha creció a un 85% (25.214 – 46.802 millones de dólares); mientras que entre el 2006 y el 2016 creció el 105,6%. Entre el 2015 y 2016 el país sufrió varios azotes entre ellos la caída de los precios del petróleo, el fenómeno natural el niño erupción del Cotopaxi, el 16 de abril del 2016 se desató un terremoto con magnitud de 7.8 magnitud de momento (mw) que afectó a la zona costera noroccidental de Ecuador, provocando así el decrecimiento económico en el país. En términos de ingreso per cápita decreció en un 3%”. (Ramírez Gallegos, (2017)).

Según datos del INEC¹, la tasa de desempleo alcanzó el 5,6% a nivel urbano, 2,0% a nivel rural. De cada 10 plazas de trabajo 9 son desarrolladas por el sector privado, y 1 plaza es generada por el sector público. La tasa de desempleo se ubicó en el 5,5% para las mujeres y el 3,6% para los hombres verificando una diferencia estadística significativa. La tasa de desempleo para marzo 2017 se ajusta al 5,64%, se evidencia la disminución en comparación a diciembre 2016 a un 6,52%. La tasa de empleo adecuado para marzo 2017 ha disminuido a un 47,29% en comparación a diciembre del 2016 con un 47,64%.

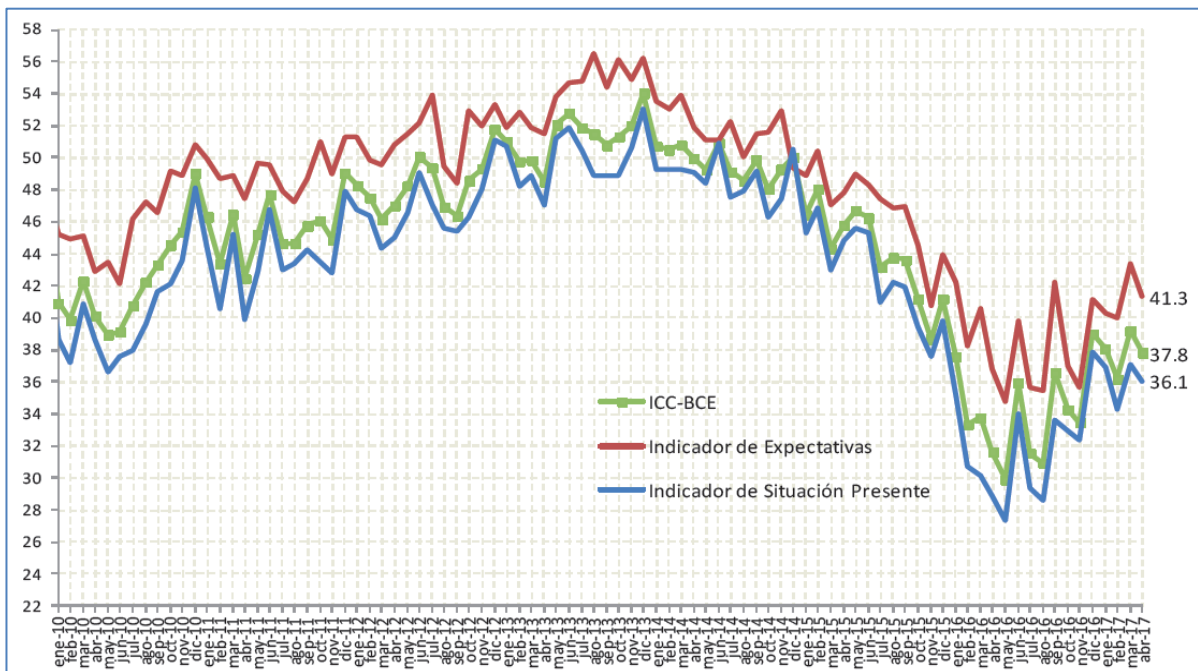
¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El salario nominal para abril 2017 es de 437,44 dólares, salario unificado nominal \$ 375,00 y salario real es de \$ 412,22.

La rama que concentra mayor aportación en el empleo es la actividad de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 29,3% de participación, mientras que en las actividades profesionales, técnicas y administrativas con el 4,1% de cooperación” (INEC, 2017).

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) posee una tendencia decreciente a los indicadores de situación laboral a mayo 2016, actualmente presenta una tendencia creciente. (BCE Banco Central del Ecuador, 2017).

Gráfico #1 Índice de confianza del consumidor y sus componentes



Elaboración y Fuente: BCE, 2017, índice de confianza del consumidor y sus componentes de enero 2010 a abril 2017, figura, <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>.

En el gráfico se puede evidenciar la evolución del (ICC)² en el Banco Central del Ecuador (BCE) desde enero del año 2010, del Indicador de Situación Presente (ISP) y del Indicador de Expectativas (IDE). El resultado del ISP decreció 1 punto a diferencia del Indicador de Expectativas que se redujo a 2.1 con fijación de marzo 2017 de 36.1 a 41.3 puntos. El Resultado Interanual indica que aumento a un 6.2 en abril 2017 en comparación al mes de abril del 2016.

Con relación a la tasa de interés activa referencial a mayo 2017 se ubicó en 7,78%, mientras que la tasa de interés pasiva es de 3,41%, valores que han disminuido en relación al año 2013 de 8,17% y 4,53%. La tasa de interés del sector productivo de PYMES³ a mayo del año en curso se ubicó en el 11.53%.

Los indicadores básicos según (ecuadorencifras, 2017), expresa que el costo de la canasta familiar al mes de mayo del 2017, posee un valor de \$709,18 valor superior al del sueldo básico; la inflación se encuentra en 0,05%.

El subempleo se encuentra en el 21,4% y el desempleo a 4,4% al mes de marzo del año en curso.

Los datos estadísticos de pobreza monetaria ha diciembre del 2016 se encuentra en 22,9%, mientras que la tasa de pobreza multidimensional se encuentra superior con un monto de 35,1%.

En relación al Índice de Precio al Productor (IPP), se encuentra en una esfera inferior con -0,57% al mes de mayo del año en curso.

La Economía en el país con la caída del precio del petróleo, redujo importantes ingresos al país; a pesar de las distintas gestiones realizadas por el gobierno para conseguir fuentes adicionales de financiamiento, se puede evidenciar que la economía globalizada no presenta mejoras

² Índice de Confianza del Consumidor: se construye como un promedio ponderado del Índice de Situación Presente ISP y del Índice de Expectativas IE; este índice se encuentra acotado entre 0 y 100 puntos. Al ser un índice, el valor obtenido en sí mismo carece de unidad de medida, pero adquiere relevancia cuando se lo compara con los datos históricos obtenidos, de esta manera se puede establecer si la Confianza del Consumidor aumenta o disminuye.

³ Acrónimo de pequeñas y medianas empresas

✓ Inflación



Figura 1. Inflación 2016-2018

Fuente: INEC, 2018

Se puede observar que, para el 2016 (época de recesión económica por pérdida de valor en el petróleo y otras situaciones de inestabilidad económica) se alcanzó una inflación de 2,32% para marzo del 2016, para marzo del 2017 bajó a 0.96% con ciertas variaciones y para marzo del 2018, la inflación se ubicó en -0.21%, lo cual es un porcentaje notoriamente inferior a los otros años comparados., sin embargo, se espera que exista una reducción del 2018 a 0,30 %.

Producto Interno Bruto (PIB) (2009 al 2017). El año 2018 aún no se contempla en los boletines anuales.

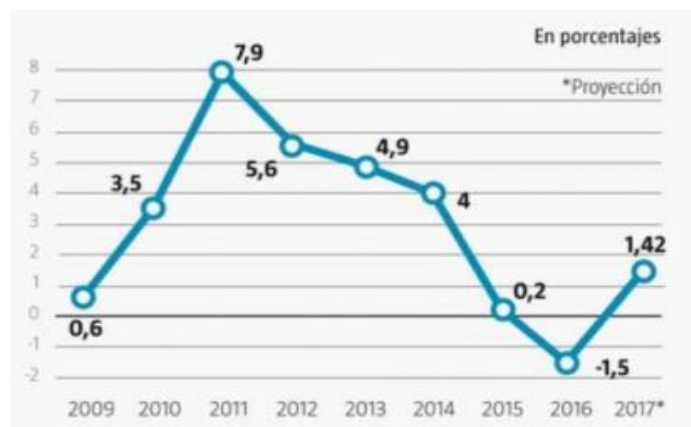


Figura 2. PIB Anual (2009-2017)

Fuente: INEC,2017

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es uno de los indicadores macroeconómicos representativos del crecimiento y decrecimiento de la producción de bienes y servicios de empresas en una nación” (INEC, 2012)

El PIB anual del Ecuador para el 2017 fue de 1,42% superior al 2016 que fue de -1,5%, producto también de la recesión económica a nivel mundial y en especial en América Latina por la baja del petróleo y otras situaciones.

NOTA: El PIB está calculado de forma anual, razón por la que los datos del 2018 no están presentes pues la fecha de elaboración de este proyecto es en Diciembre del 2018, los datos del 2018, deberán ser reflejados en el boletín de cifras de Enero del 2019, sin embargo en pronóstico “se espera que la economía del Ecuador crezca en un 2% en 2018” (El Comercio, 2018)

1.1.4 Análisis del entorno social

De acuerdo a los datos presentados por el INEC en abril del 2017. La población estimada en Ecuador es de 16.21.610 millones de habitantes, el 50.4% son mujeres y el 46,6% son hombres no existiendo mayor variación en proporción.

Del total de los habitantes ecuatorianos, según la edad, el 34,9% pertenecen a la población de 0-14 años, el mayor porcentaje de población se encuentra entre 15-64 años con el 60,6%, y el 4.5% de población corresponde a las edades de 65 a más años.

Provincia de Pichincha: según el Censo del año 2010 realizado por el INEC, 2.576.287 habitantes pertenecen a la provincia de pichincha, el 51,3% son mujeres mientras que el 48,7% son hombres, es decir por cada 100 mujeres existen 95 hombres

La edad promedio en el año 2010 son habitantes de 29 años. La mayor parte de la población se considera mestiza, manteniendo un crecimiento considerable

1.1.5 Análisis del entorno legal

Los países que más crecerán este año son Antigua y Barbuda (5,8 %), Panamá (5,6 %), Nicaragua (5,0 %) y República Dominicana (5,0 %), mientras que los únicos que tendrán recesión son Venezuela (-8,5 %) y Dominica (-5,0 %), precisó el organismo de Naciones Unidas. (El Comercio, 2018).

Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Actualmente el movimiento político representativo es de Alianza País que se basa en el Socialismo del siglo XXI.

Con respecto al tema de legislación nacional, la Ley es la Constitución de la República del Ecuador, en la que, en un nuevo marco normativo se busca pasar de una economía de mercado a una economía más solidaria y social con el fin de lograr el buen vivir. Lo anterior se evidencia en el artículo 283, que dice:” El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado.

En el tema de inversiones, en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, se establece que los tipos de inversión son: productiva, nueva, extranjera y nacional. Así, el artículo 13 dice: ”...Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la

economía nacional...Entiéndase como inversión nueva al flujo de recursos destinados a incrementar el acervo de capital de la economía, mediante una inversión efectiva en activos productivos que permiten ampliar la capacidad productiva futura, generar un mayor nivel de producción de bienes y servicios, o generar nuevas fuentes de trabajo, en los términos que se prevén en el reglamento...Inversión nacional es aquella inversión que es de propiedad o que se encuentra contralada por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, o por extranjeros residentes en el Ecuador, salvo que demuestren que se trate de capital no generado en el Ecuador.

Considerando las modalidades de inversión antes descritas, cabe recalcar que, en términos de incentivos o beneficios, cualquier inversión puede acogerse a los mismos, siempre y cuando cumplan con los requisitos impuestos. En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones también se detallan todos los incentivos a los que pueden aplicar los negocios generados en el país (lo cual se describe en los artículos 23-24). En términos generales lo que buscan dichos incentivos es fomentar la producción nacional con un enfoque en el cambio de la matriz productiva, aportar al buen vivir, y proteger a la naturaleza. Así entre los incentivos están: reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta, deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda la inversión nueva, entre otros.

Dentro de las normativas legales existentes en el Ecuador, para que una empresa produzca con normalidad, cumpliendo con todas las normativas vigentes debe cumplir con los siguientes requisitos:

Dentro de las normas legales e institucionales, se encuentran:

Paso 1: Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI)

- Original y copia a color de la cédula de identidad.
- Original y copia del certificado de votación.
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono).

Paso 2: Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito

- Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- Copia del RUC.
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos.
- Copia del pago de la patente.
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:
 - Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio).
 - En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.
 - Dimensiones y fotografía de la fachada del local (ESTABLECIMIENTOS CON PUBLICIDAD EXISTENTE).
 - Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (PUBLICIDAD NUEVA).

Paso 3: Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- Solicitud de inspección del local.
- Informe de Inspección.
- Copia de la Cédula de Identidad del representante.
- Copia de RUC.
- Copia de la patente municipal.

Paso 4: Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Plano del local a escala 1.50 (área mínima 30mts.)
- Croquis con referencias de ubicación del local.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica².
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos.
- Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).

Tabla 2: Obligaciones SRI

PERMISO	ENTIDAD	PAGO
Declaración de Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Anual
Anexos Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Anual
Anticipo Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep.
Retenciones en la Fuente – Renta	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Impuesto Consumos Especiales – ICE	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Anexos Transaccionales (IVA/ICE/Renta)	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Declaración Patrimonial	Servicio de Rentas Internas	Mensual

Fuente: SRI.gob.ec

Otras obligaciones legales son los pagos al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y todos aquellos valores a los que tienen acceso los trabajadores como parte de la organización y por haberles realizado un contrato de trabajo.

Tabla 3. Provisiones

PERMISO	ENTIDAD	PAGO
Décimo Cuarto Sueldo	Empleados	Anual
Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo	Ministerio de Trabajo	Anual
Décimo Tercer Sueldo	Empleados	Anual
Presentar Planilla de pago 13vo. Sueldo	Ministerio de Trabajo	Anual
Fondos de Reserva	IESS	Anual
Pagar 15% de Utilidades	Empleados	Anual
Presentar planilla de pago 15% Utilidades	Ministerio de Trabajo	Anual
Uniformes para el Personal	Empleados	Anual
Remuneraciones a Empleados	Empleados	Mensual
Aportes Seguro Social Empleados	IESS	Mensual
Repartir 10% por Servicio	Empleados	Mensual
Presentar Planilla de Pago 10%	Inspectorías de Trabajo	13ro/14to/Utilidades
Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina	Ministerio de Trabajo	Permanente

Fuente: (IESS, 2018)

La compañía anónima es la forma de sociedad más usada en el Ecuador y es la que detallaremos sus requisitos tanto como empresa⁴, como así también para el tributario (SRI), relaciones laborales (IESS) manejo en la ciudad (municipales), y otros organismos como bomberos y Hospital Universitario.

Es importante tomar en consideración que toda persona natural o jurídica tiene la obligación de declarar sus impuestos, para sociedades anónimas se debe presentar el formulario 101 anualmente, personas naturales formulario 102 anualmente, retención en la

⁴ Anexo 1

fuente formulario 103 mensual, declaración del IVA 104 mensualmente. Conforme el noveno dígito del RUC

1.1.6 Análisis del entorno tecnológico

En cuanto a los factores de tipo tecnológico se incluyen aquellos como el acceso a las TIC Tecnologías de la Información y Comunicación, la tecnología forma parte de una necesidad vital de la empresa, en un restaurant es importante contar con un software que además de registrar las ventas también relaciones las mismas con los gastos, aporte al manejo de inventarios. Además, los adelantos tecnológicos en cuanto a equipos de cocina que hemos tenido en los últimos tiempos son bastante interesantes, ya que reducen los tiempos de preparación y algunos casos evitan el desperdicio de ingredientes.

1.1.7 Análisis del entorno Ecológico

En Ecuador la gestión política medioambiental se rige por la Ley de Gestión Ambiental, el cual en el artículo 1 establece los principios, directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en materia.

El Ministerio del Ambiente, vela por un ambiente sano, por los derechos de la naturaleza, realiza modelos de desarrollo ambiental equilibrado que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración de los ecosistemas.

1.2. Análisis del entorno interno

El análisis del entorno interno de la empresa se centra en la evaluación de las fortalezas y debilidades, en esta sección se lo llevara a cabo mediante del análisis de la situación actual de la empresa, análisis de la cadena de valor, análisis de fuerzas competitivas. Esto facilitara cambiar la perspectiva del ambiente externo, ya analizado, hacia el ambiente interno de la compañía que se desea mejorar.

1.2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa se dedica al diseño, construcción e implementación de sistemas automáticos de control de producción en base a la representación de compañías nacionales o extranjeras, importación, exportación, distribución y comercialización, compra venta alquiler de bienes y servicios producidos en el Ecuador o en el extranjero. Clasificada en la Superintendencia de Compañías como una empresa dedicada a las actividades de diseño de ingeniería (es decir, aplicación de las leyes físicas y de los principios de ingeniería al diseño de máquinas, materiales, instrumentos, estructuras, procesos y sistemas) y asesoría de ingeniería para maquinaria, procesos y plantas industriales.

1.2.2. Estructura Organizacional Actual

El Organigrama es la representación gráfica de la organización, la cual describe la forma como se agrupa las diferentes actividades de la empresa, sus unidades administrativas y la relación de dependencia.

La compañía se ha diseñado en función de su actividad y características del negocio, el cual es el desarrollo y aplicación de ingeniería electrónica enfocada al campo alimenticio, farmacéutico y de laboratorio además de venta y comercialización al por menor de equipos industriales y de laboratorio. El organigrama es de aplicación espontánea, por lo que se ha dividido de manera natural las diversas actividades, pues el mismo no ha sido implementado formalmente, ni tampoco cuenta con un manual de funciones en la cual se determine obligaciones y responsabilidades del personal y sus directivos. La estructura organizacional, deberá ser revisada para adaptarla a las necesidades presentes y futuras. Concretamente si la empresa se proyecta por la ampliación de sus productos y/o servicios, deberá considerar e impulsar las áreas de: Investigación y Desarrollo de Proyectos, Marketing y Tesorería con la finalidad de mejorar su administración, el control, la productividad y la eficiencia en todos sus procesos.

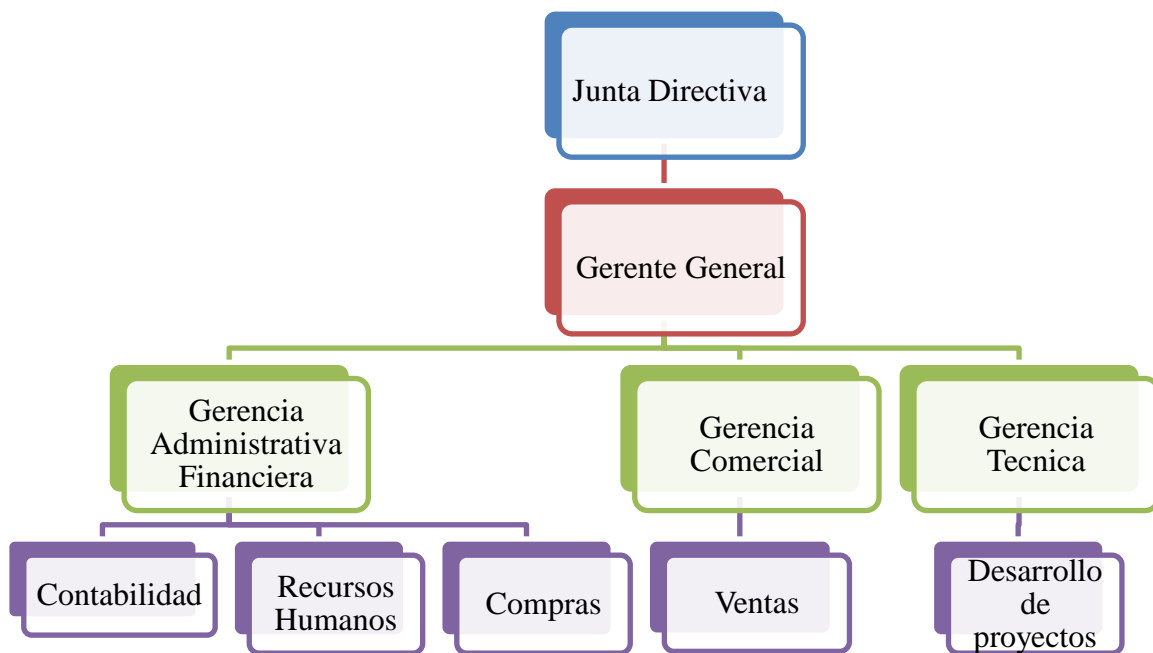


Gráfico 5. Organigrama

1.2.3. Misión, visión, razón de ser y propósitos

Misión

Nuestra misión alcanzar o superar los requerimientos del sector industrial ecuatoriano en las áreas alimenticias, farmacéutica y de producción en general así como equipos importados, servicio de mantenimiento en general a nuestros clientes que supere cualquier otro disponible en Ecuador, proporcionando a nuestros empleados un entorno estimulante en el que crecer profesionalmente implica un desarrollo personal de alto nivel, así como proporcionar a nuestros accionistas un beneficio por encima de la media del sector”

Visión

Para el 2025 ser la mejor compañía de diseño de equipos de inspección en base a visión artificial del Ecuador y de desarrollo tecnológico en electrónica, instrumentación y control industrial en términos de satisfacción al cliente.

1.2.4. Situación Legal Actual

La compañía Disbaneiro Cía. Ltda. es una empresa de responsabilidad limitada legalmente constituida en la República del Ecuador el 8 de octubre del 2001. Sus oficinas se encuentran en Pichincha, Quito en la Av. Colon y Reina Victoria Edificio Banco de Guayaquil, ofic.703.

Se constituyó mediante un capital social de \$ 400,00 dólares el cual se ha mantenido y distribuido por los socios de la siguiente manera:

Tabla 4. Capital social

Nombre de los socios	Número de acciones suscritas	Capital suscrito (en dólares)	% de participación
Carlos Romero Landeta	180	180,00	45%
Fernando Baquero Neira	180	180,00	45%
Diana Bermudez Palomar	40	40,00	10%
Total	400	400,00	100%

Durante el 2016, debido a una reestructuración interna, la Compañía decidió modificar su capital accionario con accionistas locales de la siguiente manera bajo el nombre de INS2 Cía. Ltda.

Tabla 5. Capital social

Nombre de los socios	Número de acciones suscritas	Capital suscrito (en dólares)	% de participación
Carlos Romero Landeta	480	480,00	60%
Carlos Romero Salazar	160	160,00	20%
Daniel Romero Salazar	160	160,00	20%
Total	800	400,00	100%

1.2.5. Situación Financiera Actual

INS2 Cía. Ltda. lleva 13 años operando en el mercado ecuatoriano, la compañía se dedica a prestar servicios de ingeniería para sus clientes y a comercializar productos los cuales han mantenido un crecimiento constante.

Durante los dos últimos años debido a la separación de la accionista minoritaria, quien aportaba a la compañía con la representación legal para comercializar equipos y suministros de genética molecular, se ha visto afectada las operaciones de la compañía, por lo cual se ha dejado de comercializar estos equipos y productos relacionados.

Los ingresos de la compañía se han visto afectados, reduciendo en un porcentaje importante, sin embargo, la compañía está tratando de reposicionarse en sus operaciones y se ha enfocado en las ventas por asistencia técnica, venta de equipos, mantenimiento industrial y una nueva línea de material de empaque.

Una vez analizados las razones por la cual sus operaciones se han visto afectadas, y como principal consecuencia la disminución de ingresos en relación a años anteriores se ha determinado que se requiere de una reorganización para enfrentar los nuevos retos de este nuevo periodo.

De efectuar un análisis financiero para estos años en los cuales se han suscitado cambios significativos en la compañía, nos permitirá obtener y comprender acerca de la situación económica y financiera actual de la empresa, con el propósito de tener conocimiento de la composición de los estados financieros y poder establecer estrategias a corto y largo plazo.

Como base para efectuar el análisis financiero, se utilizarán los instrumentos contables de la compañía como son los libros contables de INS2 Cía. Ltda., así como los estados financieros (Estado de situación financiera y Estado de resultados integrales).

1.2.6. Percepción del entorno sobre el negocio

INS2 Cía. Ltda. es una compañía que brinda consultoría y asesoría en servicios técnicos orientados al sector industrial, el cual ofrece productos importados o de fabricación nacional para la automatización de procesos, control e inspección. Sus servicios son de

aplicación industrial para el sector farmacéutico y alimenticio. Entre los principales clientes se pueden mencionar:

- Arca Continental - EBC Embotelladores de Coca Cola
- Cervecería Nacional del Ecuador
- The Tesalia Springs Company
- Cruz Roja Ecuatoriana
- Hospital Metropolitano
- Productos Isabel
- Productos Avon Ecuador
- Chaide & Chaide
- Inaexpo – Pronaca
- LIFE
- Lechera Andina
- Tabacalera Andina S.A.
- Entre otras

La idea de crear una Empresa dedicada al asesoramiento en automatización industrial y ventas de equipos industriales en las áreas alimenticia y farmacéutica principalmente, nació en el año 2001 consecuencia de la falta de empresas especializadas en equipos de inspección electrónica principalmente de los embotelladores de Coca Cola, las constantes sugerencias y necesidades de los clientes hacen que tomemos el reto y crear la empresa donde actualmente laboramos. Estos clientes sugerían que para aumentar su volumen de producción era necesaria una empresa que les pudiera dar soluciones a sus problemas técnicos inicialmente en equipos críticos de producción y luego en otras áreas de producción y control en cualquier momento, es decir nuestra empresa labora las 24 horas del día, los 365 días del año, dando así la tranquilidad a nuestros clientes que siempre tendrá una atención adecuada y en el momento preciso para evitar pérdidas de capacidad de producción ,tener capacitación constante sobre aspectos en los que día a día se ven involucrados técnicos de planta y que lamentablemente los altos precios de técnicos extranjeros conocedores del funcionamiento de los equipos que somos especialistas hacen difícil su contacto y asistencia técnica adecuada y la falta de empresas que trabajen bajo presión en su momento.

Es así como a principios de 2001, se decide concentrar a un grupo de profesionales en el campo de Ingeniería en Electrónica y automatización para prestar sus servicios técnicos especializados en las áreas de embotellamiento de bebidas gaseosas y en industria en general.

Es por esta razón, que INS2 es percibida como una empresa que brinda soluciones confiables bajo cualquier panorama por difícil que sean, comprometimiento, honestidad, fiabilidad, experiencia y sobre todo conocimientos de procesos industriales.

Actualmente, la situación económica es difícil debido a las nuevas reglamentaciones, restricciones de importaciones, los cuales son insumos para desarrollo de proyectos, e impuestos que el gobierno ha establecido. La industria ecuatoriana debe generar alternativas para la producción interna de materiales y equipos para de esta manera enmarcarse dentro de la nueva matriz productiva que está empeñado el gobierno central, el cambio de mentalidad y la necesidad de producción interna de productos que en su momento solo eran de importación darán sus frutos en los próximos años.

Para ello INS2 utilizará como ventajas competitivas:

- El servicio personalizado para el asesoramiento a empresas de altos niveles de calidad y producción
- El precio de los servicios también jugará un papel importante, soluciones técnicas adecuadas tratando de mantenernos en el rango más bajo para crear una ventaja competitiva importante.
- La calidad y eficiencia de los equipos y servicios que proveemos es un factor que generara ventajas, también incluyendo una política Post-Venta.
- De acuerdo a la experiencia de los, se implementarán soluciones e ideas que todavía no han sido explotadas en las diferentes áreas productivas.

Para efectuar un diagnóstico de la situación de la organización requiere de una identificación, descripción y análisis evaluativo de los procesos de la compañía y determinar si estos están en función de los objetivos planteados y de los resultados esperados. Para generar una idea de la gestión estratégica organizacional, se lo define como un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas

restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización. (Prieto, 2011)

Con la finalidad de identificar las oportunidades del negocio, así como las áreas de mejoramiento y necesidades de fortalecimiento de la organización se efectuará el diagnóstico situacional. Los objetivos que serán satisfechos mediante este proceso son: la evaluación de la organización en relación a si está acorde las actividades y proyectos con la estrategia de negocios y políticas vigentes; identificar las áreas que requieren de desarrollo y control; oportunidades de mejoras en aspectos organizacionales y administrativos; y, formular recomendaciones que permitan implementar cambios y mejoras en la organización.

1.2.7. Análisis de la cadena de valor, recursos y capacidades organizacionales

No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un método o medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. (Porter, 2010)

Para entender de mejor manera este modelo propuesto por Michael Porter, la cadena de valor se compone de actividades primarias y las actividades que brindan soporte a las mismas. Dentro de las actividades primarias podemos mencionar que son aquellas que son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se mencionan a continuación:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing de ventas
- Servicios post ventas

Estas actividades son apoyadas por aquellas actividades denominadas secundarias que se definen como aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estas actividades pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

En la realidad de INS2 distinguiremos cada una de estas categorías para realizar un análisis de la cadena de valor que esta tiene.

–Actividades de Apoyo: estas actividades son necesarias para dar soporte a las operaciones básicas, pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas:

–Infraestructura de la empresa: el área de la compañía en el cual se realiza la planificación para la consecución de sus objetivos; la capacidad de la gerencia para identificar riesgos y anticipar sobre tendencias y eventos claves del entorno; capacidad para conseguir fondos de bajo costo para desembolsos de capital, así como de capital circulante, excelentes relaciones con diferentes grupos de interés.

–Gestión de Recursos Humanos: mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados; entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo; programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores.

–Desarrollo de tecnológico: diseño de productos, investigación de mercado, instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna.

–Compras: compra de materias primas, componentes, maquinaria, suministros, publicidad y otros servicios.

Cadena de valor INS2

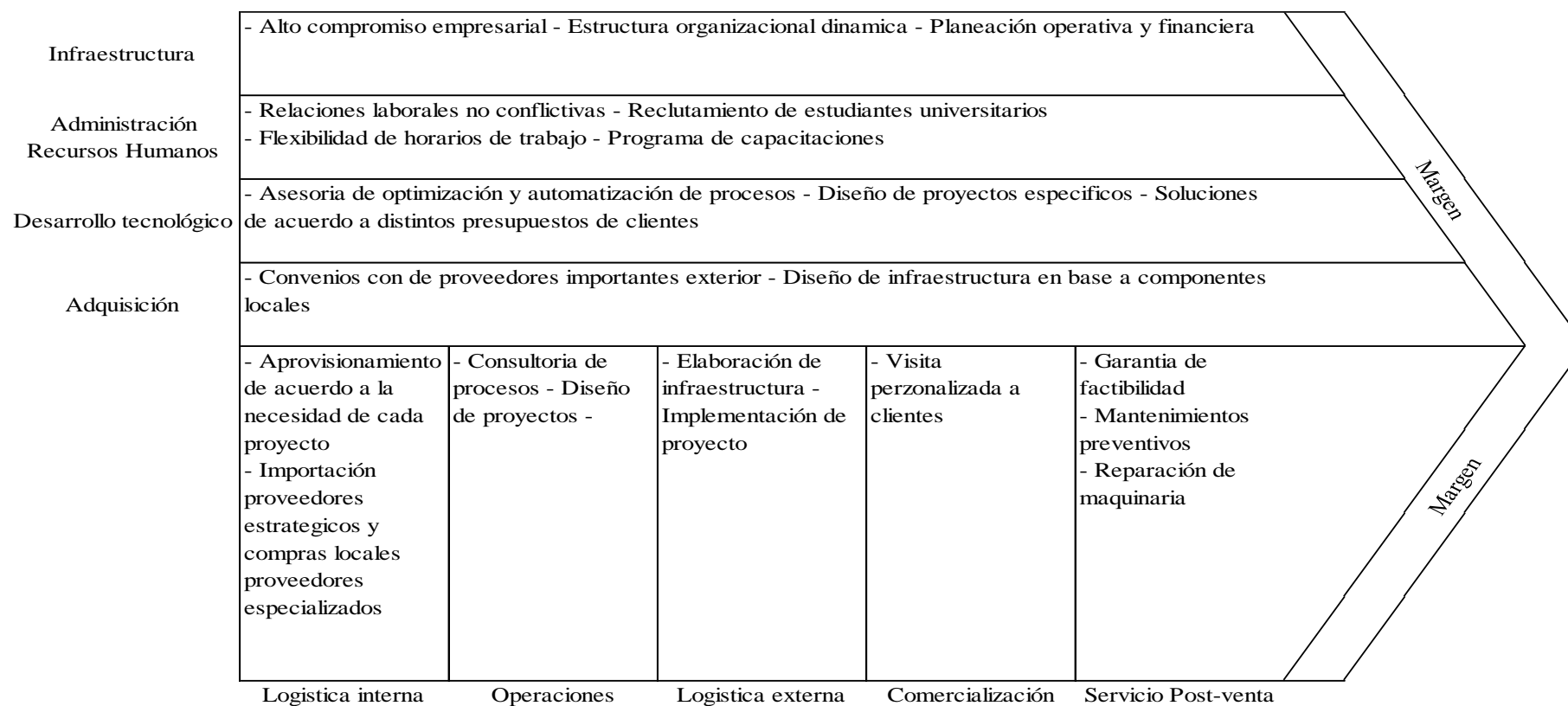


Gráfico 6. Cadena de valor

1.2.8 Análisis de recursos y capacidades

Según la Real Academia Española define a los recursos como “conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.” (Real Academia Española, 2014). Las capacidades son definidas como la “aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.” (Real Academia Española, 2014)

El análisis de los recursos y capacidades se convierte así en un paso esencial para la elaboración de un plan estratégico. Para la elaboración de este análisis debemos identificar sus recursos y capacidades, valorar en qué medida estos recursos y capacidades realmente son útiles para los proyectos y servicios que se ofrecen y analizar las diferentes opciones estratégicas a partir de los recursos y capacidades disponibles. (Guerras, 2002)

El objetivo del análisis de los recursos y capacidades de una organización es la identificación de ventajas competitivas con el cual se han de conseguir las metas propuestas. En términos generales los recursos de la compañía son los activos que están a disposición y se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa.

Estas capacidades son las actividades, tareas y la forma de emplearlos en las operaciones que realiza la empresa procurando utilizarlo de una manera eficiente, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

Al emplear los recursos y capacidades de manera eficaz se traducirá en la creación de una ventaja competitiva. Ahí la importancia de analizar estos factores con la finalidad de ser más competitivos a nivel nacional e internacional. La necesidad de crear estrategias basadas en el análisis de las capacidades de la empresa permitirá lograr el desarrollo de la organización, así como generación de flujos de efectivo y alcanzar los objetivos fijados.

Esto está ligado a los factores claves de éxito, los cuales serán analizados más adelante para el sector en el cual se está desempeñando la empresa.

Para identificar los recursos que posee la organización se debe diferenciar las categorías de los mismos, y de esta manera se analizaran si son recursos que dispone la organización, y cuáles de ellos se consideran necesarios y esenciales.

Clasificación de los recursos:

–Tangibles: Pueden ser físicos (Mobiliario, vehículos, edificios) y financieros (Dinero, derechos de cobro, etc.).

–Intangibles: Organizativos (Tecnológicos, organizativos: marca, prestigio, imagen) y humanos (conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, etc.).

1.2.9 Análisis de recursos tangibles

Tabla 6. Recursos tangibles

Descripción		Valor		
		Bajo	Medio	Alto
Recursos Financieros	Acceso a fuentes de financiamiento.		X	
	Líquides y disponibilidad de fondos internos.		X	
	Competencia de precios.	X		
Recursos Materiales o Físicos	Herramientas			X
	Equipos electrónicos			X
	Inventario	X		
	Instalaciones e infraestructura			X

–Acceso a fuentes de financiamiento: la compañía durante las operaciones no ha requerido acceder a financiamiento a largo plazo mediante de entidades financieras, hasta la fecha se ha venido manejando mediante recursos propios de la compañía de los flujos de efectivo generado por las operaciones, sin embargo, para las perspectivas que requiere el negocio y de lograr una participación mayor en el mercado requerirá a futuro de financiamiento para el desarrollo de los proyectos.

–Líquides y disponibilidad de fondos internos: de acuerdo a lo expuesto anteriormente, la compañía se ha venido manejando mediante financiamiento propio de acuerdo a los flujos generados por la compañía.

–Competencia de precios: en base a la experiencia del mercado, el sector para el desarrollo de servicios de ingeniería requiere de optimización de costos debido a que localmente las empresas perciben las maquinas desarrolladas como costosas. A pesar de que los servicios de ingeniería ofertados no presentan mayor competencia, estos están fijados por el consumidor.

- Herramientas: son las herramientas utilizadas para la elaboración y desarrollo de los distintos servicios de ingeniería, para lo cual se han provisto de los insumos necesarios y con la calidad suficiente que se pueden acceder fácilmente de manera local.
- Equipos electrónicos: los equipos electrónicos son adecuados, y de acuerdo a las necesidades para el desarrollo de los proyectos.
- Inventario: equipos de tecnología para ejecución de proyectos, son accesibles en el mercado internacional, sin embargo, en algunos casos puede generar demoras en cuanto a la disponibilidad de los mismos.
- Instalaciones e infraestructura: la infraestructura de la organización debido a que la mayoría de estos proyectos son ejecutados en el campo no se ha determinado una deficiencia en cuanto a instalaciones e infraestructura de la organización para las necesidades actuales de la compañía.

1.2.10 Análisis de recursos intangibles

Tabla 7. Recursos intangibles

Descripción		Valor		
		Bajo	Medio	Alto
Recursos Humanos	Personal calificado		X	
	Experiencia del personal	X		
	Capacitaciones al personal			X
	Capacidad de mano de obra	X		
	Rotación del personal		X	
	Remuneración e incentivos		X	
	Índices de desempeño	X		
	Apoyo al personal en cuanto a dudas técnicas			X
Recursos Administrativos	Evaluación financiera	X		
	Toma de decisiones	X		
	Flexibilidad de la organización			X
Recursos Tecnológicos	Software apropiado			X
	Soporte de aplicaciones informáticas			X
	Seguridades de las aplicaciones			X
Imagen	Marca	X		

corporativa ante clientes	Calidad		X	
	Funcionalidad			X
	Satisfacción de clientes			X
	Concentración de clientes		X	
Imagen corporativa ante proveedores	Acceso a proveedores		X	
	Fijación de precios (negociación)	X		
	Garantía de productos		X	
	Disponibilidad inmediata	X		

–Personal calificado: el personal de la compañía que tiene a disposición la compañía son profesionales o estudiantes con perfil técnico para el desarrollo de proyectos de ingeniería. Se ha detectado una deficiencia en el personal de ventas debido a que requieren de un perfil técnico el cual pueda servir de apoyo para conseguir proyectos. Al momento las ventas están a cargo del jefe del área técnica.

–Experiencia del personal: la compañía posee personal con experiencia suficiente para solventar las dificultades y problemas que se puedan

–Capacitaciones al personal: se efectúan al personal técnico que se encargan del diseño e implementación de los proyectos. La capacitación se efectúa al momento del ingreso de nuevo personal para que puedan desempeñar las tareas o funciones sin inconvenientes, o cuando se vea necesario efectuar capacitaciones para el personal operativo.

–Capacidad de mano de obra: dado el modelo de negocio y la demanda de proyectos, al momento cuentan con la capacidad de mano de obra suficiente, sin embargo, de acuerdo a las metas y previsiones se tendrá la necesidad de contratar personal fijo. En caso que se requiera de mayor capacidad de mano de obra la empresa procederá a contratar personal mediante la figura de contratos eventuales, por obra cierta o por tiempo indefinido según se establezcan las necesidades de la operación del negocio de acuerdo al código de trabajo del Ecuador.

–Rotación del personal:

–Remuneración e incentivos:

–Índices de desempeño:

–Apoyo al personal en cuanto a dudas técnicas:

–Evaluación financiera:

- Toma de decisiones:
- Flexibilidad de la organización:
- Software apropiado:
- Soporte de aplicaciones informáticas:
- Seguridades de las aplicaciones:
- Marca:
- Calidad:
- Funcionalidad:
- Satisfacción de clientes:
- Concentración de clientes:
- Acceso a proveedores:
- Fijación de precios (negociación):
- Garantía de productos:
- Disponibilidad inmediata:

1.2.11 Análisis de las fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas competitivas interactivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria: rivalidad entre los competidores presentes, competidores potenciales, poder de trato ventajoso de los proveedores, poder de trato ventajoso de los compradores y amenaza de los productos sustitutos. (Orville, 2005)

De acuerdo a la realidad del negocio de INS2, se han considerado aquellos factores que afectan a la organización los cuales se identificaron y separaron en cuatro grupos: clientes, competidores, proveedores y organismos reguladores que interactúan con la compañía.

- Rivalidad entre los competidores presentes
- Competidores potenciales
- Poder de trato ventajoso de los proveedores
- Poder de trato ventajoso de los compradores
- Amenaza de los productos sustitutos

Para efectuar el análisis de la industria se consideraron aquellas empresas que se clasifican como empresas de servicios y/o comerciales que se dedican a las actividades

de diseño de ingeniería (es decir, aplicación de las leyes físicas y de los principios de ingeniería al diseño de máquinas, materiales, instrumentos, estructuras, procesos y sistemas) y asesoría de ingeniería para maquinaria, procesos y plantas industriales de acuerdo a la clasificación de sectores del INEC (CIU: M7110.21).

Tabla 8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas	Calificación	Razón de ser
Rivalidad entre los competidores presentes	La rivalidad es de baja a moderada: Moderadamente favorable	Los productos y servicios son personalizados de acuerdo a las características de los clientes. Los costos son variables y de acuerdo a la capacidad de cada empresa.
Competidores potenciales	La amenaza de nuevos entrantes es alta: moderadamente desfavorable	El cambio tecnológico puede traer consigo a nuevos competidores que puedan traer nuevas tecnologías. Empresas multinacionales que se dedican a la comercialización de equipos ya fabricados de acuerdo a procesos estándar de cierta compañía.
Poder de trato ventajoso de los proveedores	El poder del proveedor es alto: moderadamente desfavorable.	Los proveedores de acuerdo a las restricciones de importaciones que se han producido recientemente dan el poder de establecer en ciertos productos los precios lo cual representa una debilidad a la hora de negociar los o adquirirlos.
Poder de trato ventajoso de los compradores	El poder del comprador es bajo: moderadamente favorable.	Los clientes tienen poco poder para determinar un precio para el bien o servicio que se está ofertando, al no tener un punto de referencia al ser productos personalizados se puede tener un mayor margen al momento de negociar con sus clientes.

Cinco Fuerzas	Calificación	Razón de ser
Amenaza de los productos sustitutos	La amenaza de los productos sustitutos es media: moderadamente desfavorable.	En cuanto a la tecnología que poseen ciertas empresas, existen empresas comercializadoras de maquinaria elaborada con procesos estándares o mantenerse con las máquinas que trabajan actualmente.

1.2.12 Análisis de factores internos y externos

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Talancón, 2007)

Este análisis servirá para que la empresa pueda desarrollar sus actividades presentes y futuras con una base científica, la cual le permitirá tomar las estrategias apropiadas, para potencializar sus fortalezas minimizar sus debilidades, tomar las previsiones adecuadas ante las amenazas y aprovechar las oportunidades que el mercado presenta. A continuación, se presenta una evaluación general de los factores antes analizados:

Tabla 9. Factores internos

Factores Internos	Panorama		Comentario
	(+)	(-)	
Estructura Organizacional	+		Es una estructura flexible, puede adaptarse a los cambios que la empresa requiera

Factores Internos	Panorama		Comentario
	(+)	(-)	
		-	Los directivos de la empresa deberán implementar una estructura de empresa completa que permita un desempeño administrativo por competencias.
Área de Finanzas	+		Alta rentabilidad frente al capital invertido por los accionistas
	+		Manejo eficiente de insumos y equipos
		-	Índices de liquidez y apalancamiento bajos
		-	Recuperación de cartera bajo
Área de comercialización	+		Baja competencia
		-	Poco personal
		-	Percepción de costos altos por parte de clientes
		-	Falta de publicidad y marketing
		-	Posicionamiento de marca
		-	Control y evaluación al área insuficiente
Área técnica		-	Estrategias insuficientes frente a la competencia
	+		Personal capacitado
	+		Productos de acuerdo a las necesidades de los clientes
	+		Asistencia técnica y garantía de productos
	+		Rápida respuesta a los requerimientos
		-	Baja aceptación en relación a marcas reconocidas
	-	Poco personal y baja capacidad de desarrollo de proyectos simultáneos	

Tabla 10. Factores externos

Factores externos	Panorama		Comentario
	(+)	(-)	
Político		-	La inestabilidad política crea incertidumbre, las inversiones se paralizan a la espera de políticas claras para emprender proyectos.

Factores externos	Panorama		Comentario
	(+)	(-)	
		-	Gobierno de tendencia socialista, quien a través de políticas fiscales vía impuestos incrementa la carga tributaria a las empresas.
Económico		-	Inflación alta, lo cual disminuye el poder adquisitivo del consumidor
		-	El alto riesgo país, el aumento de la inflación, entre otros factores, provoca aumento de las tasas de interés, generando la subida de costos de financiación a los proyectos y la disminución del margen de utilidad.
	+		Sector tecnológico y de servicios con crecimiento y contribución de forma favorable aunque en un valor pequeño a este índice, manifestando su demanda favorable.
	+		El sector de servicios es la que más aporta al PIB del 59% y un 49% de empleo total del país.
	+		Los servicios de la empresa se centran en el desarrollo de la otra parte de sectores que de igual manera tienen crecimiento y aportación al PIB los cuales son el Industrial aportando con el 35% y productos derivados de la agricultura con una aportación del 6%.
Social	+		Tecnología de amplia aceptación que ayudan a cumplir con los estándares requeridos para que los productos sean de calidad.
Tecnológico	+		El uso de tecnología, máquinas y personal capacitado promueven el desarrollo y el uso de estas herramientas en todos los ámbitos del país.
Factor Legal	+		No ha presentado problemas legales o litigios durante los años de operaciones de la empresa.
		-	Restricciones de importaciones de equipos.

1.2.13 Factores críticos de éxito

Los factores críticos que atraviesa hoy la empresa es el continuo cambio en aranceles e impuestos en importaciones de equipos y maquinaria tecnológica, lo cual es parte de la necesidad para lograr comercializar variedad de productos, sin embargo, y a pesar de estas restricciones se han buscado medios de mejora de vías de acceso para lograr dicha importación o en el caso necesario encontrar proveedores nacionales.

2. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Identificación de problemas

- Rentabilidad reducida
- Poca apertura para inyectar capital nuevo
- Competencia de gran escala que absorbe a empresas pequeñas

2.2. Planteamiento de objetivos, estrategias, alternativas y plan de acción.

Se plantea incorporar una persona en el departamento administrativo encargado de hacer seguimiento de la planeación estratégica, denominado “Supervisor de la planeación estratégica”.

Entre sus funciones se encuentran:

- Coordinar reuniones periódicas con los gerentes de las diferentes áreas (Financiero, Administrativo, Bodegaje, Comercial)
- Retroalimentación continua de posibles riesgos operativos o administrativos que pueda tener la empresa
- Organización de delegados quienes controlen el rol en la planeación estratégica de los distintos departamentos.
- Control periódico (cada tres meses) del desempeño de los colaboradores frente a los objetivos propuestos en la planificación estratégica.

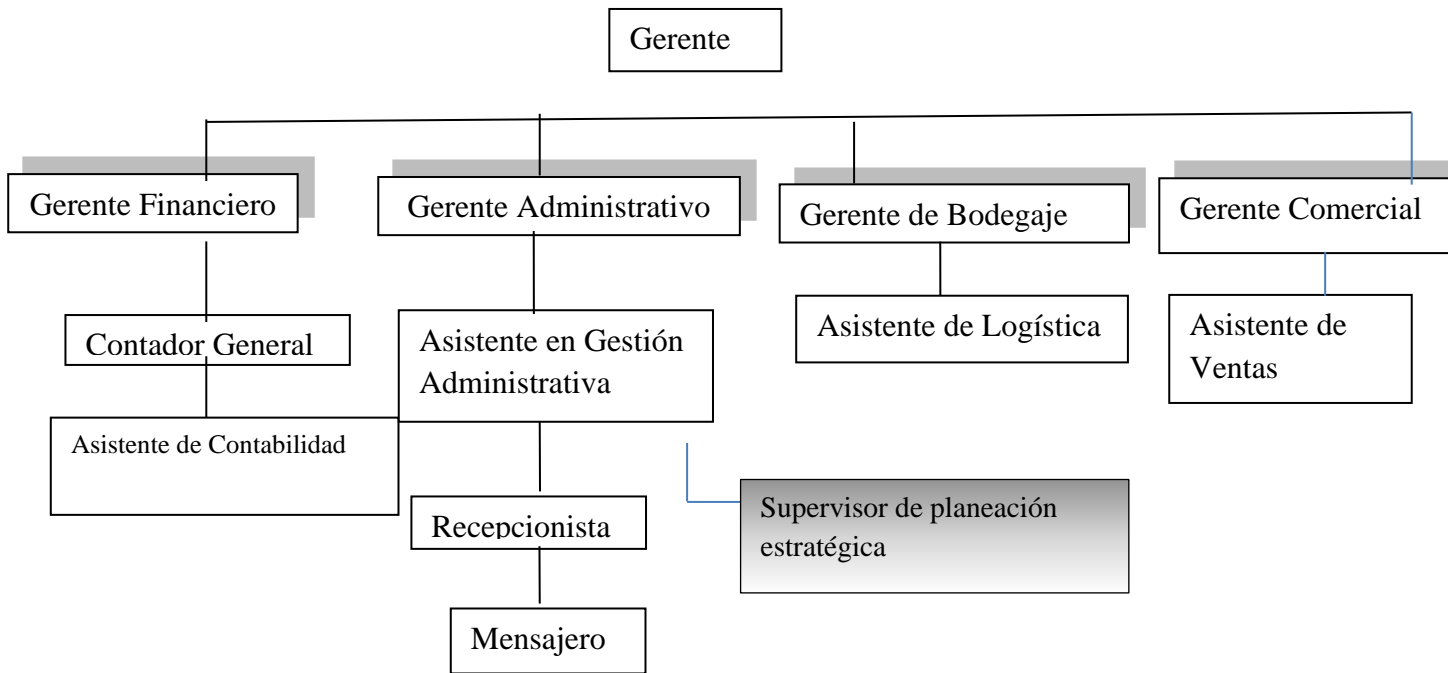


Gráfico 7. Organigrama propuesto

2.3 Funciones y responsabilidades de las unidades técnicas y administrativas

Tabla 11. Perfil de Gerente/ Administración

CÓDIGO:	001-001
TÍTULO DEL PUESTO:	GERENTE/ ADMINISTRADOR
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Encargado de organizar, direccionar, controlar y supervisar las labores y tareas de cada uno de los departamentos, ideas de nuevas estrategias para optimizar recursos
FUNCIONES TÍPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones constantes con la Junta Directiva para acordar acciones encaminadas hacia nuevas estrategias • Organizar el personal de todas las áreas para que se cumpla con los lineamientos establecidos • Motivar a la productividad a través de incentivos, buen ambiente laboral, crecimiento profesional • Preparar cursos y charlas de capacitación para todas las áreas • Controlar el correcto desenvolvimiento y productividad del personal de cada área 	

<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los recursos de la empresa de tal manera que sean optimizados • Dar pautas de estrategias de mejora continua, calidad • Coordinar nuevas estrategias de crecimiento de mercado objetivo • Comunicación constante con todas las áreas de trabajo 	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Ayuda constante • Responsabilidad • Agilidad para la solución de problemas • Productividad • Oportunidad • Negociación • Liderazgo 	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Magister en administración de empresas, gerencia y liderazgo o carreras afines, cursos en liderazgo, trabajo en equipo, productividad, seguridad industrial, motivación al personal
EXPERIENCIA MÍNIMA:	3 años en funciones similares

Tabla 12: Perfil de personal Administrativo

CÓDIGO:		001-002
TÍTULO:		Personal Administrativo
NATURALEZA DEL TRABAJO:		Encargada de contestar las llamadas telefónicas de clientes y proveedores, registro de facturas de compra en el sistema para dar soporte al área contable
FUNCIONES TÍPICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Contestar llamadas telefónicas de clientes y proveedores • Dar la bienvenida a las visitas que llegan a la oficina • Registrar el ingreso y salida del personal • Registrar facturas de compra en el sistema contable • Motivación, remuneración intrínseca, incentivos a trabajadores • Reuniones para lograr trabajo en equipo para la toma de decisiones • Comunicación entre gerente y mandos operativos 		
COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Ayuda constante • Responsabilidad • Atención al cliente 		
REQUISITOS MÍNIMOS:		
EDUCACIÓN:	Últimos semestres en Ingeniería comercial, cursos de atención al cliente, relaciones humanas	
EXPERIENCIA MÍNIMA:	3 años en funciones similares	

Tabla 13: Perfil de Personal de Bodegaje

CÓDIGO:	001-003
TÍTULO:	Personal de Bodega
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Encargado de recepción e inventario, así como de colocación correcta de mercadería y su control de entrada, salida y existencia
FUNCIONES TÍPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo continuo al departamento administrativo y al gerente para comunicar las existencias, entradas y salidas de manera oportuna • Contar materia prima, materiales y demás y firmar su recepción • Colocarlos de forma ordenada en la bodega, evitando daño en la mercadería o deterioro de la misma 	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Honestidad • Responsabilidad • Entusiasmo • Oportunidad 	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Tecnólogo o Ingeniero en Logística y Operaciones
EXPERIENCIA MÍNIMA:	3 años en funciones similares

Tabla 14: Perfil de Personal de Bodegaje

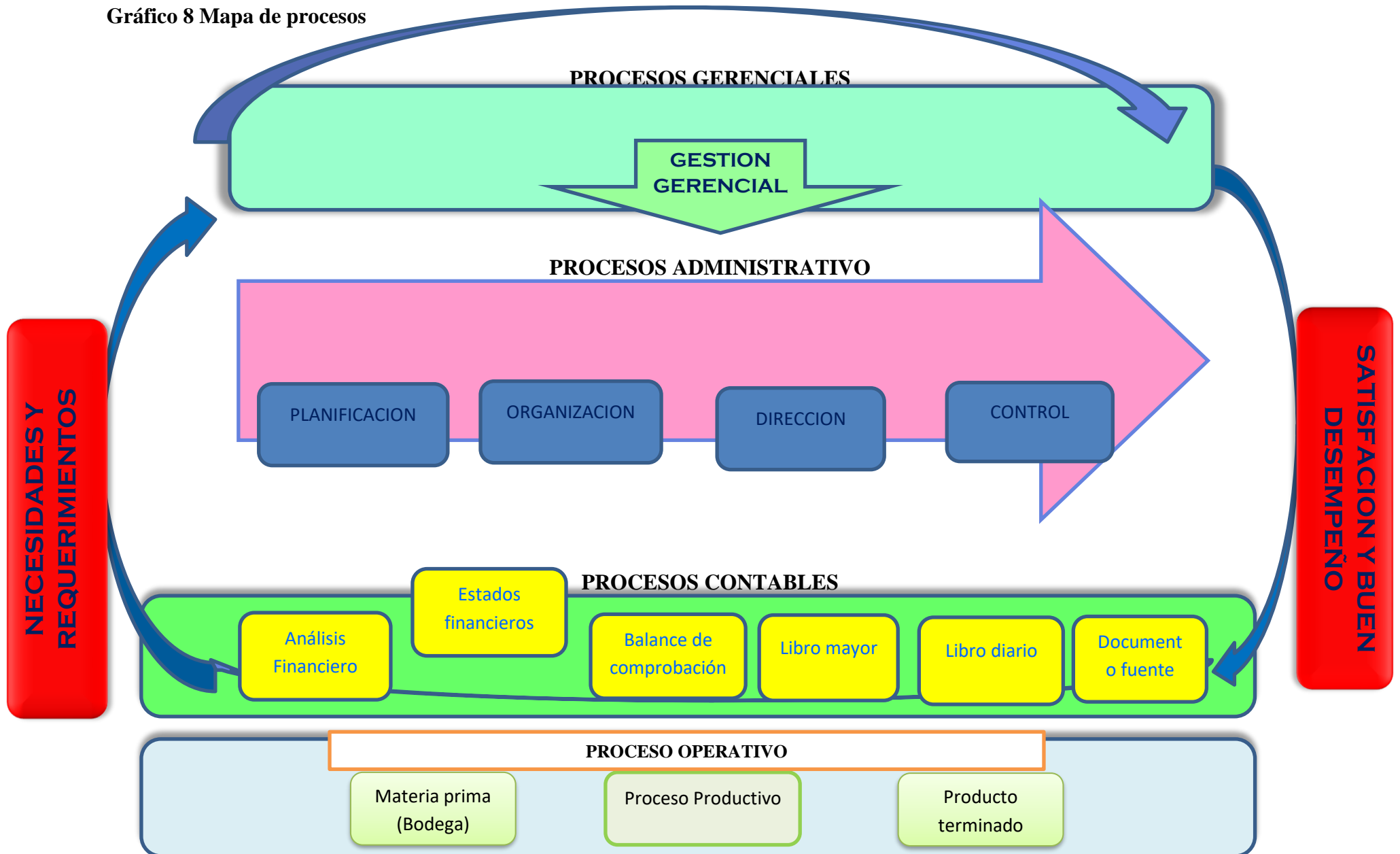
CÓDIGO:	001-003
TÍTULO:	Personal de Bodega
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Encargado de recepción e inventario, así como de colocación correcta de mercadería y su control de entrada, salida y existencia
FUNCIONES TÍPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo continuo al departamento administrativo y al gerente para comunicar las existencias, entradas y salidas de manera oportuna • Contar materia prima, materiales y demás y firmar su recepción • Colocarlos de forma ordenada en la bodega, evitando daño en la mercadería o deterioro de la misma 	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Honestidad • Responsabilidad • Entusiasmo • Oportunidad 	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Tecnólogo o Ingeniero en Logística y Operaciones
EXPERIENCIA MÍNIMA:	3 años en funciones similares

Tabla 15: Perfil de Personal de Producción

CÓDIGO:	001-003
TÍTULO DEL PUESTO:	PERSONAL DE PRODUCCIÓN
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Elaboración y Transformación de la materia prima en producto terminado
FUNCIONES TÍPICAS:	
<ul style="list-style-type: none">• Realización del proceso específico de transformación de la materia prima• Capacitación del uso de maquinaria y equipos• Utilización de la maquinaria y equipos para la transformación de la materia prima• Cubrir la capacidad productiva que se le ha asignado	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none">• Proactividad• Ayuda constante• Responsabilidad• Rapidez	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Bachiller técnico o mecánica industrial, cursos de manejo de equipos industriales
EXPERIENCIA MÍNIMA:	3 años en funciones similares

2.4 Estructura de la organización por procesos: gobernantes, que agregan valor y de apoyo

Gráfico 8 Mapa de procesos



2.5. Definición de políticas de la empresa que orienten en la toma de decisiones.

- Trato justo al cliente
- Capacitación continua al personal de servicio y operativo
- Normas de conducta incluyendo puntualidad en horario de trabajo, uso de uniforme de lunes a jueves, no ingesta de alimentos ni bebidas durante el trabajo (solo en hora de lunch)
- Inclusión de bases de datos y registros de clientes potenciales y fieles
- Dar a conocer los objetivos empresariales a todos y cada uno de los trabajadores para su cumplimiento.

2.6. Formulación de programas, conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

Dentro de las actividades administrativas se realizarán las siguientes situaciones:

Planificación:

- Se establece la necesidad de documentar la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas institucionales
- Inclusión de un organigrama estructural para entender el posicionamiento de cada miembro en la empresa
- Detalle de perfiles de cargo para entender a quienes se ha de incorporar según las funciones y competencias que se requiere para ocupar un puesto de trabajo

Organización

- El talento humano está organizado de tal forma que se fomente un correcto clima laboral
- Se aplica motivación de tipo intrínseca con ascensos, bonificaciones y un buen trato

Dirección

- Se aplica un liderazgo participativo, donde todos los miembros de la empresa tengan la oportunidad de emitir criterios y opiniones para mejorar las labores organizacionales y así cumplir los objetivos

Control

- Se realizan actualmente evaluaciones de desempeño cada trimestre.

2.7 Definición de objetivos en la Planeación Estratégica

- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado en la mente del consumidor.
- Incrementar las ventas en un 15% anual, porcentaje que se pretende incrementar desde el segundo año de implementación de la planeación estratégica.
- Desarrollar mecanismos de servicio al cliente con la finalidad de mantener la satisfacción de los clientes.

2.7.1 Objetivos Operativos

Tabla 16 Objetivos Operativos

No.	Objetivo estratégico	Objetivos Operativos
1	Mejorar su posicionamiento en el mercado accediendo a un nuevo nicho de mercado.	a) Realizar un estudio de mercado para la determinación del posicionamiento de la entidad.
		b) Realizar campañas publicitarias para mejorar el posicionamiento en el mercado.
		c) Difundir a través de redes sociales los productos de la organización.
2	Incrementar las ventas	d) Buscar clientes con ofertas y motivarlos a llegar al local.
		e) Ser creativos, muy ingeniosos y muy versátiles, Mejorando la organización y presentación de los productos.

		f) Analizar a la competencia que tácticas utilizan a que precios venden para poder mejorarlos.
3	Desarrollar mecanismos de servicio al cliente con la finalidad de mantener la satisfacción de los clientes.	g) Se entrenará y motivará al personal, para satisfacer a los consumidores.
		h) Se realizará una página web sencilla de usar en el cual los clientes valoren mejor nuestra empresa.
		i) Mejorar la apariencia de las instalaciones, la decoración, la presentación del personal con lo cual el cliente se sentirá bien.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

2.7.2 Aplicación de los Objetivos Operativos

Tabla 17: Objetivos Operativos

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
a) Realizar un estudio de mercado para la determinación del posicionamiento de la entidad.	Contratar al profesional responsable del estudio.	Gerente General	400.00	Estudio de mercado
	Analizar las tendencias reportadas en el estudio de mercado.	Gerente General / Vendedores		Informe de tendencias
	Diseño de estrategias para las tendencias.	Gerente General / Vendedores		Estrategias para el mercado

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

a) **Realizar un estudio de mercado**

Se contratará el servicio a un profesional responsable del estudio de mercado para que analice las tendencias reportadas en el mercado y presente alternativas para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

Proveedores:

MARKOP Cía. Ltda. Fue establecida en el año 1982, siendo una de las primeras empresas de investigación de mercados y estudios de opinión pública en el Ecuador. En sus más de 30 años de experiencia en investigación ha desarrollado múltiples estudios de

campo en áreas comerciales y sociales; tanto estudios cuantitativos como cualitativos. (Digital, Alfa, 2013)

Q-ANALYSIS es una empresa de Investigación de Mercados, especializada en investigación Cuantitativa y Cualitativa para el Ecuador. Desde 1989 mantenemos una sólida reputación en la realización de una variedad de proyectos AD-HOC, atendiendo a empresas nacionales e internacionales líderes del mercado ecuatoriano. La sede principal se encuentra en Guayaquil y contamos además con una oficina para trabajo de campo en la capital, Quito. (q-analysis, 2016)

LÓGIKA nos hemos reunido hace ya diecinueve años atrás, con el fin de crear una agencia de investigación y estudios de mercados con espíritu joven y dinámico para prestar servicios veraces y de confiables, es así como nació LOGIKA Inteligencia de Mercados, una agencia especializada en Investigación de mercados. (logika, 2015)

Tabla 18. Campaña Publicitaria

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
b) Realizar campañas publicitarias para mejorar el posicionamiento en el mercado.	Contratar cuñas radiales.	Gerente General		Posicionamiento en el mercado.
	Promocionar los productos a través de OLX y Mercado Libre	Gerente General		Más ventas.
	Entregar volantes en calles principales.	Vendedores	100	Atraer clientes a la empresa

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

b) Realizar campañas publicitarias.

Se contratará cuñas radiales, se promocionará los productos a través de OLX y Páginas amarillas además se entregará volantes en calles principales. Las campañas publicitarias tendrán un costo y se estima que se incrementarán las ventas con la llegada de clientes a la empresa.

Proveedores:

Cadena Radial América está compuesta por cuatro estaciones, no repetidoras: América 104.5 FM Estéreo en Quito – Pichincha; América 89.1 FM Estéreo en Imbabura – Ibarra; América 89.7 FM Estéreo en Tulcán – Carchi; América 93.3 FM Estéreo en Guayaquil –Con estas estaciones cubrimos el centro, norte del Ecuador, la Costa Ecuatoriana y el sur de Colombia. Además contamos con programación y locución las veinticuatro horas del día, escuchándonos en todo el mundo con sonido de alta definición HD para la web y aplicaciones móviles. (by, Design, 2014)

OLX es la plataforma líder mundial de clasificados, enfocada en mercados emergentes, tanto móviles como en línea. OLX opera a nivel mundial y está presente en más de 40 países. (olx, 2016)

Camaleón Diseño Visual es una agencia multidisciplinaria especializada en publicidad, comunicación, marketing y diseño multimedia. Nuestro proceso de diseño incluye la integración creativa de tecnologías, arquitectura de marcas, estrategias de marketing y negocios, que maximizan recursos para satisfacer los objetivos de nuestros clientes. (Imagen Global, 2016).

Tabla 19. Difundir los productos por redes sociales

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
c) Difundir a través de redes sociales los productos de	Se promocionará la empresa en Facebook.	Vendedor		Captar clientes en Facebook.

la organización.	Tomar fotos de los productos y se subirá al twitter.	Vendedor		Dar a conocer productos en twitter.
	Realizar un video de los productos y servicios en YouTube.	Vendedor		Captar clientes en Youtube.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

c) **Difundir a través de redes sociales**

Se promocionará la empresa en Facebook, twitter además se realizará un video en YouTube, con esto se captará clientes que visitan las redes sociales.

Proveedores:

Para tener una cuenta en el Facebook tendremos que registrarnos con nuestro correo electrónico y poder acceder a promocionar nuestros productos subiendo fotos y mostrando nuestros servicios por lo cual el cliente sabrá con que contamos.

Para tener una cuenta de Twitter tendremos que registrarnos con nuestro correo electrónico la cual se presentara ofertas y combos que la empresa entregue a su clientela la cual se espera tener cientos de seguidores.

Para tener una cuenta en YouTube tendremos que registrarnos con nuestro correo electrónico es fácil de usar sirve de escaparate publicitario y, además, gratuito. Para subir los vídeos de los servicios prestados.

Tabla 20. Realizar ofertas

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
d) Buscar clientes con ofertas y motivarlos a llegar al local.	Repartir volantes en lugares estratégicos.	Operario		Tener clientes potenciales.
	Entregar descuentos.	Gerente		Ampliar las ventas.
	Dar promociones.	Gerente		Acogida de clientes.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

d) Realizar ofertas

Se entregará volantes en lugares estratégicos que especificaran descuentos y promociones con esto se busca la atracción de clientes potenciales.

Proveedores:

Camaleón Diseño Visual es una agencia multidisciplinaria especializada en publicidad, comunicación, marketing y diseño multimedia. Nuestro proceso de diseño incluye la integración creativa de tecnologías, arquitectura de marcas, estrategias de marketing y negocios, que maximizan recursos para satisfacer los objetivos de nuestros clientes.(Imagen Global, 2016)

Tabla 21. Creatividad en mejora de presentación de los productos

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
e) Ser creativos, muy ingeniosos y muy versátiles, Mejorando la organización y presentación de los productos.	Realizar combos de productos.	Vendedor		Volumen de ventas.
	Dar obsequios.	Vendedor		Atraer clientes.
	Tener a la vista los productos.	Vendedor	0.00	Exhibir todo el producto.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

e) Ser creativos

Los productos estarán a la vista del cliente, se realizará combos de productos y se entregará obsequios, con lo que se obtendrá la llegada de clientes con la exhibición de todo el producto para su venta.

Proveedores:

Ecuapublicidad Es una agencia centrada en generar un plan de marketing estratégico, adaptada a la necesidad de cada empresa, somos la mejor opción en publicidad integral y diseño para las pequeñas, medianas y grandes empresas.(Ecuapublicidad, 2015)

Tabla 22 Mejorar presentación de los productos

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
f) Analizar a la competencia que tácticas utilizan a que precios venden para poder mejorarlos.	Visitar a la competencia.	Gerente		Mejorar a la competencia.
	Recabar información sobre los precios y servicios de la competencia.	Vendedor		Superar los precios de la competencia con el estudio realizado.
	Realizar	Vendedor		Ofrecer un

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

f) Analizar a la competencia

Se analizará la competencia que se tiene cerca del sector para poder saber qué hacer para superarla en todos los aspectos.

Proveedor:

Q-ANALYSIS es una empresa de Investigación de Mercados, especializada en investigación Cuantitativa y Cualitativa para el Ecuador. Desde 1989 mantenemos una sólida reputación en la realización de una variedad de proyectos AD-HOC, atendiendo a empresas nacionales e internacionales líderes del mercado ecuatoriano. La sede principal se encuentra en Guayaquil y contamos además con una oficina para trabajo de campo en la capital, Quito. (q-analysis, 2016)

Tabla 23. Analizar competencia

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
g) Se entrenará y motivará al personal, para satisfacer a los consumidores.	Capacitar empleados.	Gerente		Evitar inconvenientes.
	Motivar a los empleados.	Gerente		Desempeño favorable.
	Fomentar relación entre empleados.	Gerente		Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

g) satisfacción del consumidor

Al capacitar al personal, motivarlos y hacer eventos sociales, los trabajadores desempeñaran su trabajo de la mejor manera porque se fomentará el trabajo en equipo y se evitara futuros contratiempos entre ellos.

Proveedores:

CETEC son especialistas en formación, se caracterizan por la búsqueda de la excelencia y el compromiso activo con los objetivos de nuestros clientes. Inmersos en un proceso constante de investigación, ofrecemos a los clientes las últimas tendencias en el campo de la formación, tanto en contenidos, en aplicaciones tecnológicas como en pedagogía y aseguramos que la formación que recibe se convierte en un elemento estratégico para su desarrollo y evolución.(Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación, 2016)

Tabla 24. Entrenamiento y motivación al personal

Objetivos Operativos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
h) Se realizará una página web sencilla de usar en el cual los clientes valoren mejor nuestra empresa.	Mostrar producto.	Vendedor		Incremento de ventas.
	Comprar por página web.	Vendedor		Facilidad al cliente.
	Entrega a domicilio.	Operario		Comodidad al cliente.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

h) Realizar página Web

Al mostrar el producto no solo físicamente sino virtualmente y entregar a domicilio incrementara las ventas ya que el cliente tiene facilidad y comodidad de adquirir los productos.

Proveedor:

mooncities.com ofrece páginas web en Quito – Ecuador que tienen el mejor estilo y el buen gusto de Europa, con software instalado de EEUU. Cada página web obtendrá el mejor posible posicionamiento y, tendrá el panel de autoadministración más fácil e intuitivo del mercado. (mooncities, 2008)

Tabla 25. Realización de página web

Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Metas
------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------

Operativos				
i) Mejorar la apariencia de las instalaciones, la decoración, la presentación del personal con lo cual el cliente se sentirá bien.	Mantener todo limpio.	Operario		Buena imagen.
	Pintar instalaciones.	Operario		Buena imagen.
	Presentación de personal nítida.	Operario		Buena imagen.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

3. PROSPECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

3.1 Análisis Financiero

3.1.1. Estructura del balance de situación

Tabla 26. Balance de situación

	2017	2016	2015
Efectivo y equivalentes	102	8.165	26.816
Cuentas por cobrar	73.687	-	3.288
Otras cuentas por cobrar	1.605	-	10.300
Cuentas por cobrar relacionadas	800	-	82.880
Impuestos por recuperar	6.907	1.145	77.256
Inventarios			479.939
Propiedad planta y equipo	769	450	1.729
Cuentas por pagar proveedores	(2.854)	(160.388)	(687.783)
Cuentas por pagar relacionadas	(18.546)	(61.964)	(61.964)
Impuestos por pagar	(611)	(1.545)	(1.442)
Beneficios con los empleados	(12.979)	-	(1.358)
Anticipos de clientes	(75.950)	-	(1.470)

Capital social			
	(800)	(400)	(400)
Aporte futuras capitalizaciones	-	(11.338)	(11.338)
Reservas	-	(8.140)	(8.140)
Resultados acumulados	27.870	234.015	91.687

3.1.2 Estructura del estado de resultados

Tabla 27. Estado de resultados

	2015	2016	2017
Detalle			
Ingresos operacionales	89.304,00	71.520,00	194.997,50
Costos de producción	46.296,80	27.705,92	150.580,05
Costos de ventas	66,00	200,00	210,00
Utilidad bruta	42.941,20	43.614,08	44.207,45
Gastos operacionales			
Gastos administrativos	40.948,90	39.826,19	38.969,37
Utilidad operativa	1.992,30	3.787,89	5.238,08
gastos financieros	0,00	260,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	1.992,30	3.527,89	5.238,08
Participación de trabajadores (15%)	298,845	529,183485	785,71204
Utilidad	1.693,46	2.998,71	4.452,37
Impuesto a la renta (22)%	372,5601	659,715411	979,52101
Utilidad neta	1.320,89	2.338,99	3.472,85

3.1.3. Estado de cambios en el patrimonio neto

Tabla 28. Estado de cambios en el patrimonio neto

	2017		2016		2015
Efectivo y equivalentes	102		10.334		26.816
Cuentas por cobrar	73.687				3.288
Otras cuentas por cobrar	1.605		13.436		10.300
Cuentas por cobrar relacionadas	800				82.880
Impuestos por recuperar	6.907		1.296		77.256
Inventarios			8.295		479.939
Propiedad planta y equipo	769				1.729
	83.870	-	33.361	-	682.208
Cuentas por pagar proveedores	(2.854)		(67)		(687.783)
Cuentas por pagar relacionadas	(18.546)		(4.200)		(61.964)
Impuestos por pagar	(611)				(1.442)
Beneficios con los					

empleados	(12.979)	(2.432)	(1.358)
Anticipos de clientes	(75.950)	(30.000)	(1.470)
Capital social	(800)	(800)	(400)
Aporte futuras capitalizaciones	-	-	(11.338)
Reservas	-	-	(8.140)
Resultados acumulados	27.870	4.138	91.687
	(83.870)	-	(33.361)
		-	(682.208)

3.1.4 Estado de flujo de efectivo

Tabla 29. Estado de flujo de efectivo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Detalle						
Ingresos operacionales						
	224.302,00	277.149,00	329.996,00	382.843,00	435.690,00	488.537,00
Costos de producción y ventas						
	179.448,00	231.662,00	283.876,00	336.090,00	388.304,00	440.518,00
Utilidad bruta						
	44.854,00	45.487,00	46.120,00	46.753,00	47.386,00	48.019,00
Gastos operacionales						
Gastos administrativos						
	39.987,	40.875,	41.763,	42.651,	43.538,	44.426,

	92	65	38	11	84	57
Utilidad operativa	4.866,0	4.611,3	4.356,6	4.101,8	3.847,1	3.592,4
	8	5	2	9	6	3
gastos financieros						
Utilidad antes de impuestos	4.866,0	4.611,3	4.356,6	4.101,8	3.847,1	3.592,4
	8	5	2	9	6	3
Participación de trabajadores (15%)	729,912	691,702	653,493	615,283	577,074	538,864
		5		5		5
Utilidad	4.136,1	3.919,6	3.703,1	3.486,6	3.270,0	3.053,5
	7	5	3	1	9	7
Impuesto a la renta (22)%	909,956	862,322	814,687	767,053	719,418	671,784
	96	45	94	43	92	41
Utilidad neta	3.226,2	3.057,3	2.888,4	2.719,5	2.550,6	2.381,7
	1	3	4	5	7	8

3.1.5 Análisis vertical

Para ser uso del análisis vertical se requiere tomar los datos del estado de resultados del año 2015 al 2017, dichos años van a ser utilizados con el fin de realizar las proyecciones para los años posteriores, para dicho proceso se toma el ingreso operacional de un año el cual debe ser dividido para la utilidad neta del mismo año, dicho resultado va a arrojar un resultado porcentual el cual dirá en qué porcentaje dicha cuenta hace uso del recurso.

Para el caso del año 2015 los ingresos operacionales son de \$89304 de los cuales el 51,84% se usa para costos de producción, los cuales están representados por \$46.296,80, para el caso de las ventas representa el 0,074% asignado para ventas, representado por \$66,00, mientras que se considera que la utilidad bruta para el 2015 fue de \$42.941,20 representado por el 48,084% de ingresos operacionales mientras que la utilidad neta alcanzó el 1,479% siendo este valor en términos monetarios de \$1.320,89, para este año no se generaron gastos financieros, mientras que los gastos administrativos representan el 45,85% , representados económicamente con \$40.948,90, en este análisis se puede percibir que el gasto administrativo es muy alto, esto se debe a

que los sueldos del personal administrativos son altos en función a la utilidad generada. Lo cual se mantiene para los siguientes años, para mantener dichos sueldos se requiere generar más ingresos operacionales y así mejorar la utilidad neta.

Tabla 30. Análisis vertical

	2015	%	2016	%	2017	%
Detalle						
Ingresos operacionales	89304,	100,00	71520,	100,00	194997	100,00
	00	0%	00	0%	,50	0%
Costos de producción	46296,	51,842	27705,	38,739	150580	77,222
	80	%	92	%	,05	%
Costos de ventas	66,00	0,074%	200,00	0,280%	210,00	0,108%
Utilidad bruta	42941,	48,084	43614,	60,982	44207,	22,671
	20	%	08	%	45	%
Gastos operacionales						
Gastos administrativos	40948,	45,853	39826,	55,685	38969,	19,985
	90	%	19	%	37	%
Utilidad operativa	1992,3	2,231%	3787,8	5,296%	5238,0	2,686%
	0		9		8	
gastos financieros	0,00	0,000%	260,00	0,364%	0b,00	0,000%
Utilidad antes de impuestos	1992,3	2,231%	3527,8	4,933%	5238,0	2,686%
	0		9		8	
Participación de trabajadores (15%)	298,85	0,335%	529,18	0,740%	785,71	0,403%
Utilidad	1693,4	1,896%	2998,7	4,193%	4452,3	2,283%
	6		1		7	
Impuesto a la renta (22)%	372,56	0,417%	659,72	0,922%	979,52	0,502%
Utilidad neta	1320,8	1,479%	2338,9	3,270%	3472,8	1,781%
	9		9		5	

3.1.6. Análisis de estados financieros

3.1.5.1. Análisis de liquidez

Tabla 31. Análisis de liquidez

Año	2015	2016	2017
Activo	\$	\$	\$
corriente	680.479,00	33.361,00	83.101,00
Pasivo	-\$	-\$	-\$
Corrientes	754.017,00	36.699,00	110.940,00
Liquidez	-0,90	-0,91	-0,75
Inventarios	\$	\$	
	479.939,00	8.295,00	
Prueba acida	-0,27	-0,68	-0,75

La empresa para los años 2015 , 2016 , 2017 ha mostrado que existe un gran endeudamiento , para poder cumplir con sus obligaciones, esto se muestra con los índices de liquidez , para el año 2015 la razón de liquidez es de 0,90 , esto quiere decir que por cada dólar que la empresa debe acorto plazo ,tiene que acudir a fuentes externas para financiar , por cada dólar que la empresa debe a corto plazo tiene 0,90 dólares para responder y tiene que acudir a créditos de 10 centavos por cada dólar que la empresa debe acorto plazo.

Para los años siguientes paso de 0,91 dólares en el 2016 a 0,75 dólares en el 2017, esto quiere decir que tendrá que endeudarse en mayor cantidad para cubrir el déficit actual.

La prueba acida o liquidez seca, lo que busca es saber cuánto dinero corriente tiene para responder sin depender los inventarios, para el año 2015 la empresa por cada dólar que debe a corto plazo para su cancelación tiene 0,27 dólares para el 2016 fue de 0,68 y para el 2017 fue de 0,75 dólares, esto muestra que los inventarios son pequeños y de rápida rotación, esto se debe a que es una empresa de comercialización.

3.1.5.2. Análisis de solvencia

Tabla 32. Análisis de solvencia

Ratio de deuda	-111%	-110%	-132%
Ratio de endeudamiento	-1050%	-1099%	-410%
Ratio de apalancamiento financiero	950%	999%	310%

En la ratio de deuda muestra que es una empresa de alto riesgo, por cuanto por cada dólar que la empresa invirtió activos el año 2017, la empresa se endeudo en 32 centavos adicionales para cumplir con las obligaciones, mientras que para el año 2015 fue de 11centavos.

Para la ratio de endeudamiento y apalancamiento financiero, se muestra que no existe un gran aporte económico de parte de los socios, el fondo económico viene por parte de fuentes externas de financiamiento como proveedores, entre otros. por esta razón salen las ratios muy elevados, para el caso del endeudamiento en función pasivo es muy alto y lo mismo se da en el apalancamiento financiero.

3.1.5.3. Análisis de rentabilidad

Tabla 33. Análisis de rentabilidad

Año	2015	2016	2017
Utilidad bruta	42.941,20	43.614,08	44.207,45

Utilidad Operativa	1.992,30	3.787,89	5.238,08
Utilidad neta	1.320,89	2.338,99	3.472,85
Ventas netas			
	89.304,00	71.520,00	194.997,50
Margen bruto	48,084%	60,982%	22,671%
Margen operacional	2,231%	5,296%	2,686%
Margen neto	1,479%	3,270%	1,781%

Margen Bruto

Los datos muestran que por cada dólar vendido para el periodo del 2015 las ventas generaron 48,08 centavos de utilidad bruta, descontando solo los costos de mercadería vendida, para el año 2016 fue de 60,58 centavos y para el 2017 fue de 22,61 centavos, algunos valores se los ha considerado que fueron deficientes, según algunos autores se recomienda que para las empresas de comercialización tiene que rondar entre el 20% y 30 %.

Margen operacional.

Para el año 2017 el margen operacional por cada dólar vendido se obtuvo 2,68 dólares de utilidad operativa, esto muestra que la empresa tuvo un resultado deficiente, para las empresas comercializadoras se recomienda que la utilidad operacional este ubicada entre 5% y 10%. Para el año 2015 fue de 2,23 dólares y para el año 2016 fue 5,29dólares.

Margen neto

Para el año 2017 el margen neto por cada dólar vendido se obtuvo 1,78 dólares de utilidad neta, esto muestra que la empresa tuvo un resultado deficiente, para las

empresas comercializadoras se recomienda que la utilidad neta este ubicada entre 2% y 3%. Para el año 2015 fue de 1,47 dólares y para el año 2016 fue 3,27dolares.

3.1.5.4. Dupont

Rendimiento

del activo

total = (ventas /activo total) *(Utilidad neta/ventas)

Rotación del activo total *margen neto = rendimiento de la inversión

Tabla 34. Duppont

Año	2015	2016	2017
Ventas	89.304,00	71.520,00	194.997,50
Utilidad neta	1.320,89	2.338,99	3.472,85
Activo Total	682208	33361	83870
Rendimiento de la inversión	0,19%	7,01%	4,14%

Para la operación de esta empresa ha existido una variación en el rendimiento de la inversión, para el año 2015 fue muy baja por junto se obtuvo el 0,19% mientras que para el 2016 mostro un crecimiento en el rendimiento de la inversión de 7,01%, mientras que para el 2017 bajo a 4,14 %, para las empresas comerciales se recomienda que lista una alta rotación de mercaderías para poder obtener un mayor rendimiento de la inversión.

3.2. Estructura del Capital

La estructura de capital es la forma en como una compañía está financiando sus operaciones. En términos generales se determinará la proporción de financiamiento que tiene la compañía y su razón de apalancamiento.

Para determinar la estructura de capital se efectuará mediante un análisis de cuál es el riesgo aceptado y el rendimiento esperado. Un aspecto importante al momento de determinar la estructura es evaluar si este afecta el valor de la empresa.

La estructura de capital es dinámica y varía conforme las fluctuaciones de las variables internas y externas que afectan al sector incluso puede variar con las expectativas de crecimiento que se tengan.

En esta sección se dará atención a la importancia de la estructura del capital, el análisis de su estructura y la visión del mercado eficiente sobre la estructura del capital.

También se toma en cuenta la teoría sobre la estructura de capital y el modelo planteado para el costo mínimo de capital y el calor máximo de la compañía.

3.2.1. Cómo determinar la estructura óptima de capital

La estructura óptima del capital se determinará en base a la minimización de costos de los recursos que usa la empresa, y la calidad del producto-servicio para maximización del valor de la empresa.

La estructura de capital se concreta a menudo mediante la ratio de endeudamiento, que puede venir dada por el cociente entre el valor de mercado de la deuda (D) y el del capital propio (S), o bien, por el cociente entre el valor de mercado de la deuda (D) y el valor total de mercado de la empresa ($V = S + D$).

3.2.2. Riesgo de negocio y riesgo financiero

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto, es posible establecer un indicador de riesgo empresarial, entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las Utilidades Antes de Impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

- RIESGO OPERATIVO: Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.

- RIESGO FINANCIERO: Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.

3.2.3. Apalancamiento operativo

Tabla 35. Apalancamiento operativo

Costos fijos	62.014,10	62.014,10	0,00%
Utilidad antes de impuestos	1.992,30	5.192,62	160,63%
Impuestos 15%	298,85		542,90%
		1.921,27	
Utilidad	1.693,46	3.271,35	93,18%
Impuestos 22%	372,56		93,18%
		719,70	
Utilidad neta	1.320,89	2.551,65	93,18%

MC	0,05		
UAI	1,61		
GAO 2015 =	3,11%		
	Supuesto año 2016		
	Año 2016	Incremento 5%	
Ventas	71.520,00		5,00%
		75.096,00	
Costos variables	6.227,20		5,00%
		6.538,56	
Costos fijos	61.504,91	61.504,91	0,00%
Utilidad	3.787,89		86,19%
		7.052,53	
Gastos financieros	260,00		
Utilidad Antes de impuestos	3.527,89		
Impuestos 15%	529,18		393,11%
		2.609,44	
Utilidad	2.998,71		48,17%
		4.443,09	
Impuestos 22%	659,72		48,17%
		977,48	
Utilidad neta	2.338,99		48,17%
		3.465,61	

3.2.4. Apalancamiento financiero

Tabla 36. Apalancamiento financiero

	2015	2016	2017
Activo	682.208,00	33.361,00	83.870,00
Capital invertido	71.809,00	3.338,00	27.070,00
Bat	1.992,30	3.787,89	5.238,08
Bait	1.992,30	3.527,89	5.238,08
Apalancamiento financiero	9,50031333	10,7308729	3,09826376

Cuando el ratio de apalancamiento financiero es mayor que 1 indica que es rentable recurrir a la financiación ajena.

Cuando el ratio de apalancamiento financiero es menor que 1 indica que el coste de la financiación ajena hace que la rentabilidad sea inferior que si solo se invierte capital propio.

Para realizar el cálculo del apalancamiento financiero se ha procedido a usar herramientas financieras para nuestro caso la empresa es rentable para usar financian externa por cuanto los valores de apalancamiento son mayores a 1, esto se debe a que la empresa hace uso de financiamiento a proveedores que no son mayores a treinta días, por esta causa no se han obtenido deudas a largo plazo.

Para el año 2015 el apalancamiento es de 9,5 para el 2016 es de 10,73 y el 2017 es de 3,09 esta variación se debe al cambio del capital invertido.

3.2.5 Apalancamiento operativo

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas} - \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos}}$$

Tabla 37. Apalancamiento operativo

	año 2015	año 2016	año 2017
Ventas	89.304,00		
		71.520,00	194.997,50
Costos fijos	62.014,10	61.504,91	61.528,22
Costos Variables	25.297,60		
		6.227,20	128.491,20
ventas- C. variables	64.006,40		
		65.292,80	66.506,30
Ventas- C. variables-C.	1.992,30		
Fijos		3.787,89	4.978,08
Apalancamiento operativo	32,1268885	17,23724863	13,3598288

--	--	--	--

--	--	--	--

Supuesto año
2015

	Año 2015	Incremento 5%	
Ventas	89.304,00		5,00%
		93.769,20	
Costos variables	25.297,60		5,00%
		26.562,48	
Costos fijos	62.014,10	62.014,10	0,00%
Utilidad antes de impuestos	1.992,30		160,63%
		5.192,62	
Impuestos 15%	298,85		542,90%
		1.921,27	
Utilidad	1.693,46		93,18%
		3.271,35	
Impuestos 22%	372,56		93,18%
		719,70	
Utilidad neta	1.320,89		93,18%
		2.551,65	

MC	0,05
UAI	1,61
GAO 2015 =	3,11%

Supuesto año
2016

	Año 2016	Incremento 5%	
Ventas	71.520,00		5,00%
		75.096,00	
Costos variables	6.227,20		5,00%
		6.538,56	
Costos fijos	61.504,91	61.504,91	0,00%
Utilidad	3.787,89		86,19%
		7.052,53	
Gastos financieros	260,00		
Utilidad Antes de impuestos	3.527,89		
Impuestos 15%	529,18		393,11%
		2.609,44	
Utilidad	2.998,71		48,17%
		4.443,09	
Impuestos 22%	659,72		48,17%
		977,48	
Utilidad neta	2.338,99		48,17%
		3.465,61	

MC	0,05
UAI	0,86
GAO 2016 =	5,80%

Supuesto año 2017			
	Año 2017	Incremento 5%	
Ventas	194.997,50		5,00%
		204.747,38	
Costos variables	128.231,20		5,00%
		134.642,76	
Costos fijos	61.528,22	61.528,22	0,00%
Utilidad antes de impuestos	5.238,08		63,73%
		8.576,39	
Impuestos 15%	785,71		303,87%
		3.173,27	
Utilidad	4.452,37		21,35%
		5.403,13	
Impuestos 22%	979,52		21,35%
		1.188,69	
Utilidad neta	3.472,85		21,35%
		4.214,44	
<hr/>			
MC	0,05		
UAI	0,64		
GAO 2015 =	7,85%		

En la tabla 33 se muestra que existe un alto riesgo por cuanto los costos fijos son muy altos, esto quiere decir que hay un alto apalancamiento operativo, así como podría dar un alto rendimiento, también nos podría dar perdidas mayores en el caso de que no existieran ventas.

Para mayor entendimiento de la situación actual de la empresa estableceremos un supuesto, que la empresa aumentara sus ventas en el año 2015 un 5% esto lo haremos con el fin de mostrar el apalancamiento operativo.

El Gao obtenido para el año 2015 está en el 3,11%, esto quiere decir que un incremento de ingresos para el año 2015 en un 5 % nos entregaba una variación porcentual 3,11%.

Para el caso del año 2016 haciendo uso del mismo supuesto, con encarecimiento del 5% en los ingresos, estos generarían un cambio 5,8% en la UAII y el mismo supuesto para el año 2017 será un Gao de 7,85 %.

Lo que podemos notar en el ejercicio propuesto el aumento de ingresos aportan a ser más eficientes los costos fijos, por cuanto los costos fijos son altos en función a los ingresos, y los costos variables cambiaran descuerdo al aumento o disminución de los ingresos.

3.2.6 Estructura óptima del capital

Tabla 38. Estructura óptima del capital

Beta no apalancado = Beta apalancado			
$/1+[(D/Patrimonio)*(1-t)]$			
CAPM	Tasa libre de riesgo	+(Beta apalancado * Prima de mercado)	
=			
	Bonos del tesoro		
17,43%	2,89%	2,28	6,38%
esto quiere decir que un inversionista por invertir en nuestra compañía puede exigir un 17,43% no menos a este valor			
Deuda	0,5		
	0		
Patrimonio	0,5		
o	0		
D/E	100		
	%		
Beta	0,6		
	1		

Tasa impositiva	37 %	Datos obtenidos en bloomberg	
		Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
		8,09%	6,38%
Beta de activos	1,0	sin deuda solo recibe 1,02 primas de deuda	
Beta apalancad	2,2		
	8		

Fuente: www.damodaran.com

Tabla 39. Datos de ratios para CAPM

Restaurante / Comedor		
Number	98	
Beta	1,09	
D/E Ratio	18,05%	
Tax rate	16,47%	
Unlevered beta	0,96	
Cash/Firm value	6,15%	HiLo Ris
Unlevered beta corrected for cash	1,02	

La importancia del CAPM tiene una enorme influencia para estimar el costo del capital para este cálculo hay que hacer uso de los valores de la deuda y el Patrimonio, adicionalmente tememos que obtener el valor de beta esta está dada de acuerdo al sector en que la empresa se ubica, estos resultados y valores se los puede obtener en la página del profesor Damodaran.

El CAPM toma encuentra el riesgo del mercado que está dado por beta.

Para el retorno del mercado para este caso la tasa de rendimiento requerida que tiene que exigir el inversionista es de 17,43% en nuestros cálculos anteriores se dio a conocer que el rendimiento está por debajo del Capm esto quiere decir que hay que implementar políticas más caras en los planes económicos, administrativos y ventas.

para el caso de esta empresa se mostró que hay un Wacc 8,84% este rendimiento se encuentra por debajo de lo exigido del mercado que opera la empresa, como hemos notado anteriormente la tasa esperada es de 17,43%

WACC

$$WACC = Kd * \frac{D}{D + C} * (1 - tc) + Kc * \frac{C}{D + C}$$

Tabla 40. Cálculo del WACC

Impuestos a las ganancias	37%						
Interés de la deuda (Kd)	9,00%						
Rendimiento esperado por el inversor (Kc)	12,00 %						
Deuda (D)	341104,00	WA	0,09	341104	0,63	0,1200	341104
Capital (C)	341104,00	CC	00	682208			682208
		WA	0,09	0,5	0,6	0,12	0,5
		CC			3		

WA	8,84
CC	%

El cálculo del WACC muestra que el rendimiento de la empresa está rondando 8,84% sobre la inversión, esta tasa es baja de acuerdo al CAPM esto quiere decir que hay mejores opciones de inversión esto nos lleva identificar falencias que existen para la organización y re organizar, caso contrario tendríamos que reorientar la inversión a otro negocio.

3.2.7. EVA (valor Económico agregado)

Tabla 41. Cálculo del EVA

	2015	2016	2017
Nopat	1320,89	2338,991	3472,84722
Capital	682208	33361	83870
Roic	0,194%	7,011%	4,141%
Wacc	8,835%	8,835%	8,835%
Eva	-	-	-
	58952,1819	608,453346	3937,06728

La tabla muestra que existe una EVA negativa, esto se debe a que no existe buenas políticas de manejo del talento humano, por cuanto, los costos de administración,

producción y ventas son altos y existe mucha variabilidad en el manejo de los costos, el valor de Eva negativa básicamente muestra que la tasa de rendimiento que entrega la compañía (ROIC) es inferior a la tasa esperada (WACC).

Para establecer metas y objetivos para mejorar el EVA se debe trabajar en los siguientes ejes:

Políticas de pago de salarios a todos los niveles, estos se los hace en función a la mejora del EVA.

Reorganizar y optimizar el manejo de los activos.

Mejorar el manejo operativo de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad y hacer que el ROIC sea mayor al WACC.

Mejorar y optimizar el recurso financiero.

3.3. Planeación Financiera Estratégica de corto y largo plazo

3.3.1. Presupuesto de ventas

Para hacer uso del presupuesto de ventas se ha hecho el análisis bajo diferentes métodos y formas de cálculo para los cuales se ha tomado como efectivo el hacer uso de una ecuación lineal ya que se toma como el método más adecuado, para dicho cálculo vamos a usar los datos del 2015 al 2017. No se ha hecho uso de una tasa de crecimiento ya que existe irregularidad en los datos obtenidos, por lo que se ha aceptado el uso de la ecuación lineal. Se genera una línea de tendencia en datos dispersos para los cuales la ecuación lineal $Y=ax+b$, en la tabla a continuación se detalla los años históricos frente a los años proyectados.

Tabla 42. Presupuesto de ventas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2021	2022
									2	1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Detalle										
Ingresos									435	488
operaciona	89.30	71.52	194.99	224.3	277.1	329.9	382.843	690	537	
les	4,00	0,00	7,50	02,00	49,00	96,00	,00			

Para el cálculo se ha hecho uso de los datos del cuadro anterior que genera la siguiente línea de tendencia, la misma que está indicada en la siguiente ecuación que es: $y = 52214x - 29408$

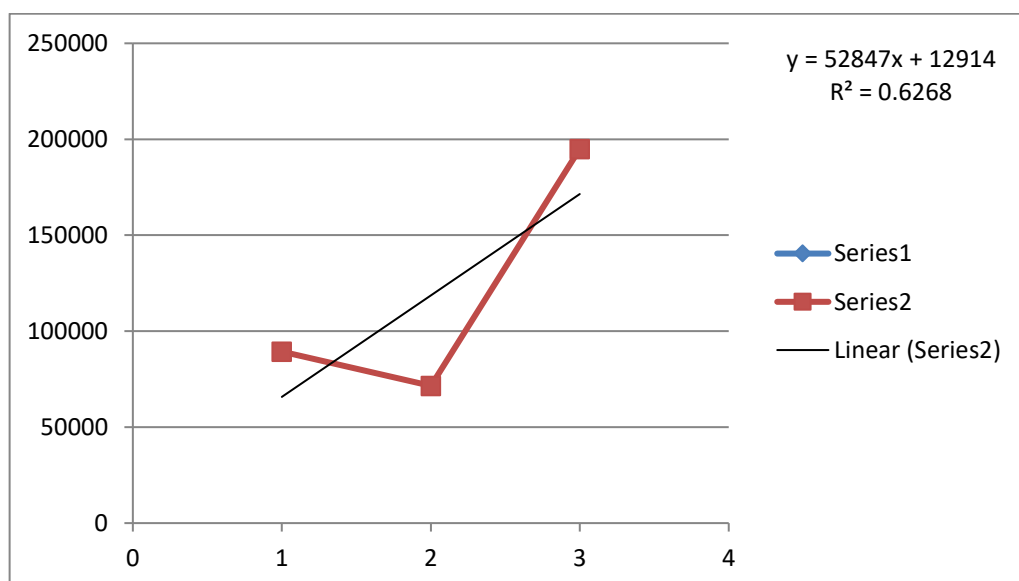


Gráfico 9. Aplicación de la ecuación

En la siguiente tabla se muestra la aplicación de la ecuación, Y representa los ingresos obtenidos en los años proyectados, por ejemplo, para el año 9 representado por Y9 se obtiene \$488.537

Tabla 43. Proyección de ingresos

				Y	
52847	1	12914 =		65761	Y1
52847	2	12914 =		118608	Y2
52847	3	12914 =		171455	Y3
52847	4	12914 =		224302	Y4
52847	5	12914 =		277149	Y5
52847	6	12914 =		329996	Y6
52847	7	12914 =		382843	Y7
52847	8	12914 =		435690	Y8
52847	9	12914 =		488537	Y9

3.3.2. Presupuesto de gastos

Tabla 44. Presupuesto de gastos

Items	2015	2016	2017
Nomina	\$ 48.283,70	\$ 49.782,11	\$ 51.339,42
Gastos Arriendo	\$ 3.600,00	\$ 3.800,00	\$ 4.350,00
Gastos suministros	\$ 480,00	\$ 530,00	\$ 600,00
Gastos movilización	\$ 1.200,00	\$ 1.250,00	\$ 1.400,00
Gastos viáticos	\$ 1.200,00	\$ 1.300,00	\$ 1.455,00
Gasto financiero	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 260,00
Gastos servicios básicos	\$ 1.812,00	\$ 1.449,00	

		1.139,00	
Gastos impuestos y multas	\$ 510,00	\$ 900,00	\$ 755,00
Gastos seguros	\$ 1.771,00	\$	\$ 258,00
		1.128,00	
Servicios de terceros	\$ 66,00	\$ 0,00	\$
			33.480,00
Gastos de viaje	\$ 4.142,00	\$ 286,00	\$ 467,00
Gastos equipos y materiales	\$ 17.000,00	\$	\$
		2.000,00	90.000,00
Capacitación	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 210,00
Otros gastos	\$ 3.456,00	\$	\$ 3.700,00
		4.137,00	
Total	\$ 83.520,70	\$	\$
		66.452,11	189.723,42
Capital de trabajo * mensual	6960,05833		

3.3.3. Presupuesto Administración

Tabla 45. Presupuesto administrativo

Gastos administración	2015	2016	2017
Gasto depreciación	-3791	-1280	-296
gastos fijos			
Gasto de constitución			
Gastos financieros	0,00	0,00	260,00
sueldos y servicios profesionales	26.738,50	27.573,39	28.440,57
Gastos movilización	240,00	250,00	280,00
Impuestos y multas	510,00	900,00	755,00
Seguros	1.771,00	1.128,00	258,00
servicios básicos	362,40	227,80	289,80
otros gastos	3.456,00	4.137,00	3.700,00
Gastos internet			

Gasto arriendo	3.600,00	3.800,00	4.350,00
Gastos variables			
Materiales de aseo			
Materiales y suministros	480,00	530,00	600,00
Total Gastos	37.157,90	38.546,19	38.933,37

3.3.4. Presupuesto operativo

Tabla 46. Presupuesto operativo

Gastos de producción	2015	2016	2017
Gastos fijos			
Internet			
Arriendos			
Gastos variables			
Mano de obra			
	21.545,20	22.208,72	22.898,85
Equipos y materiales			
	17.000,00	2.000,00	90.000,00
Servicios de terceros			
			33.480,00
Viáticos	1.200,00	1.300,00	1.455,00
Gastos movilización	960,00	1.000,00	1.120,00
Gastos viajes	4.142,00	286,00	467,00
Servicios básicos	1.449,60	911,20	1.159,20
Total Gastos	46.296,80	27.705,92	150.580,05

3.3.6. Presupuesto de ventas

Tabla 47. Presupuesto de ventas

Gastos ventas	2015	2016	2017
Gastos fijos			

Publicidad			
Servicios de terceros	66,00	0,00	
Capacitación	0,00	200,00	210,00
Gastos variables			
Total gasto ventas			
	66,00	200,00	210,00
TOTAL Gasto Administración, producción y ventas			
	83.520,7	66.452,1	189.723,4
	0	1	2

3.3.8 Balance Proyectado

A continuación, se presenta el balance proyectado desde el año 2018 al 2023, en base a los datos indicados anteriormente.

Tabla 48. Balance Proyectado

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Detalle						
Ingresos operacionales						
	224.302	277.149	329.996	382.843	435.690	488.537
	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Costos de producción y ventas						
	179.448	231.662	283.876	336.090	388.304	440.518
	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Utilidad bruta						
	44.854,	45.487,	46.120,	46.753,	47.386,	48.019,
	00	00	00	00	00	00
Gastos operacionales						
Gastos administrativos						
	39.987,	40.875,	41.763,	42.651,	43.538,	44.426,
	92	65	38	11	84	57
Utilidad operativa						
	4.866,0	4.611,3	4.356,6	4.101,8	3.847,1	3.592,4

	8	5	2	9	6	3
gastos financieros						
Utilidad antes de impuestos	4.866,0	4.611,3	4.356,6	4.101,8	3.847,1	3.592,4
	8	5	2	9	6	3
Participación de trabajadores (15%)	729,912	691,702	653,493	615,283	577,074	538,864
		5		5		5
Utilidad	4.136,1	3.919,6	3.703,1	3.486,6	3.270,0	3.053,5
	7	5	3	1	9	7
Impuesto a la renta (22)%	909,956	862,322	814,687	767,053	719,418	671,784
	96	45	94	43	92	41
Utilidad neta	3.226,2	3.057,3	2.888,4	2.719,5	2.550,6	2.381,7
	1	3	4	5	7	8

4. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Una vez que se han identificado y establecido los objetivos financieros y operativos de la Compañía, se establecerán indicadores básicos para el negocio. Entre los principales indicadores se pueden mencionar:

- Indicadores de efectividad.
- Indicadores de eficiencia.
- Indicadores de calidad.
- Indicadores de productividad.
- Indicadores de apalancamiento.
- Indicadores de rentabilidad.
- Indicadores de riesgo.
- Indicadores de competitividad.
- Indicadores de liquidez.

Diseño de otros indicadores importantes.

4.1. Entendimiento de indicadores para medición de la gestión

La Planificación Estratégica es una herramienta muy útil para la organización y para el gerente, ya permitirá que la compañía vaya hacia las metas y objetivos planteados. Dentro de este proceso se requiere de indicadores que proporcionen la información de la realidad que permitirán decidir con antelación ante circunstancias que puedan ser potenciales impedimentos para el fracaso de la consecución de los objetivos.

El logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que

se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El "performance", traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

El desempeño es un fenómeno real que se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

El desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)".

La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) "es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial".

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos

- Competencias

- Indicadores de gestión

4.2. Ventajas de la evaluación de la gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

4.3. Condiciones previas para la evaluar la gestión

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.

2. Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

• **FUCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

• **PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

•ESTRUCTURA: más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

•DESEMPEÑO: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

•CLIENTES: Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

4.4. Propuesta de indicadores para la medición de la gestión

Para el presente proyecto, se ha realizado el siguiente cálculo de indicadores de gestión, se ha propuesto compilarlos en un esquema gráfico de tal forma que se los entienda de mejor forma:

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	Año 1				
LIQUIDEZ						
1. Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente	dóla res	0,56			
ENDEUDAMIENTO						
2. Endeudamiento largo plazo	Pasivo largo plazo / Activo total		50,0			
			0%			
				Año 1	Año 2	Año 3
				Año 4	Año 5	
RENTABILIDAD						
3. Rendimiento Activo Total	Utilidad neta / Activo Promedio		23,7	24,2	26,2	28,0
			0%	1%	0%	6%
4. Rendimiento del Patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio promedio		34,3	34,7	37,3	39,6
			6%	6%	0%	7%
5. Margen Utilidad Bruta	Ventas - Costo de Ventas / Ventas		0,29	0,45	0,39	0,38
			%	%	%	%

6. Margen Utilidad neta.	Utilidad neta / Ventas		28,6	27,7	28,3	28,7	29,0
			4%	3%	0%	4%	6%

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
7. Rotación activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo fijo promedio}}$	veces	8,37	8,81	9,26	9,75	10,25

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8. Rotación activo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total promedio}}$	Veces	6,00	6,31	6,63	6,98	7,34

Como se puede observar, en el mejor de los escenarios la liquidez que se obtiene hace pensar que por cada dólar invertido el inversor obtiene 0,52 centavos de dólar adicional.

La rentabilidad por su parte incluye un promedio de rendimiento del activo total del 23,7% para el año 1 y se incrementa para los siguientes años proyectados.

En lo que tiene que ver con la rotación de activo total, se proyecta para el primer año una rotación de 6 veces anuales, e incrementa anualmente.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Fue posible percibir que, la empresa dispone de políticas claras para fomentar el fortalecimiento de administración y gestión de recursos tanto humanos, como materiales, tecnológicos y de capital, sin embargo, se pudo evaluar que sería adecuado reestructurar el organigrama de la empresa, de manera que se mantenga una organización horizontal donde sea posible que tanto directivos como trabajadores emitan sus ideas, así como sean partícipes de sus propias funciones para beneficio de la empresa, además la empresa cuenta con recursos tanto tangibles como lo son mobiliario, vehículos, edificios y de tipo financiero. A su vez posee recursos intangibles los cuales son la marca, la imagen que da la empresa de sí misma, los conocimientos, habilidades de sus colaboradores.

En lo que respecta al plan estratégico fue posible identificar que la empresa actualmente cuenta con problemas tales como que posee una rentabilidad reducida, dispone además de poca apertura de inyección de capital nuevo, y la competencia de gran escala en productos tecnológicos absorbe a empresas pequeñas, razón por la que se hace énfasis en objetivos operativos y estratégicos como lo es la definición de perfiles de cargo, la ampliación del organigrama así como la mejora del posicionamiento de la empresa en el mercado accediendo a nuevos nichos de mercado, así como el incremento de la venta, el desarrollo de estrategias de servicio al cliente para mantener su satisfacción, sin olvidar la mejora de la publicidad utilizando medios comunicativos tecnológicos actuales.

Con respecto al análisis financiero la empresa en la actualidad cuenta con un balance de situación que dispone de signos negativos al compararlos entre el año 2016 con el 2017, sin embargo se obtiene resultados acumulados de \$234.015 para el 2016 pero reduce significativamente en \$27.870 para el 2017, lo que indica que la empresa ha reducido notablemente su utilidad de un año a otro, se puede prever que esto es producto de las políticas instauradas por el gobierno ecuatoriano que han incrementado aranceles a importaciones en tecnología, por ello en el ratio de solvencia se expone que esta empresa es de alto riesgo, porque por cada dólar que la empresa invirtió en el año 2017, se endeudó en 32 centavos adicionales para cumplir sus obligaciones, lo que muestra que no existe un aporte económico significativo por parte de los socios, por lo que se

proyecta un balance de 3.226,21 para el año actual y disminuye significativamente para los siguientes años a causa de este desfase antes mencionado.

5.2 Recomendaciones

En lo que respecta a los indicadores financieros, se observa que la empresa obtiene rentabilidad de 0,56 ctvs. por cada dólar invertido, lo que es poco significativo, por lo que se requiere gestionar de mejor forma y de manera inmediata las políticas y estrategias de gestión.

La empresa debe fomentar políticas de refuerzo de gestión en el plazo máximo del año en curso, caso contrario las utilidades son poco significativas, por lo que si no se realiza estas estrategias a tiempo puede tender a desaparecer.

Sería ventajoso que los socios de la empresa inyecten nuevo capital social, siempre que se les ofrezca la mejora del valor de la empresa en mediano y largo plazo.

Sería pertinente realizar nuevos estudios con otras empresas de tecnología que importan productos y los comercializan en el Ecuador y comparar sus datos de gestión, administrativos y de carácter financiero para verificar si también han disminuido o por el contrario han ascendido sus ventas en el plazo actual, así como sus proyecciones en el futuro.

Toda empresa que tiende a mejorar su gestión interna al incluir una planificación estratégica debe verificar de dónde obtendrá los fondos para la realización de dicha planeación, ya que puede ser en base a la inyección de capital de socios o por préstamos a instituciones financieras, razón por la que antes de ejecutar cualquier decisión se han de evaluar ratios como DUPPONT, Apalancamiento, rentabilidad, rotación entre otros que son indispensables para la toma de decisiones financieras y contables.

6. Bibliografía Error! Bookmark not defined.

Araque, W. (2012). *Cuaderno de Trabajo N 1*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Banco Mundial. (2015). *Economía de Escala*.

BCE Banco Central del Ecuador. (2017). *Índice de Confianza del Consumidor*. Quito:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>.

by, Design. (2014). *america estero*. Obtenido de <http://americaestereo.com/empresa/>

Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación. (2016). www.cetececuador.com.
Obtenido de <http://www.cetececuador.com/index.php/servicios-cetec/capacitacion-a-empresas-ecuador.html>

Digital, Alfa. (2013). *Marcop*. Obtenido de
<http://www.markop.com.ec/index.php/nuestra-empresa>

ecuadorencifras. (2017).

Ecuapublicidad. (2015). www.ecuapublicidad.com. Obtenido de
<http://www.ecuapublicidad.com/>

El Comercio. (11 de 04 de 2018). Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-crecimiento-2018-cepal.html>

Gualotuña, M. (2011). *ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU APERTURA A MERCADOS INTERNACIONALES EN EL PERÍODO 2005 - 2009*. Quito: Universidad Salesiana.

Gutierrez, A. (2016).

- Heredia, M. (2014). Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/33900-poderes-del-estado-ecuatoriano-y-sus-funciones>
- Imagen Global. (2016). *www.camaleon.com*. Obtenido de http://www.camaleon.com/empresa_quito_ecuador.html#
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas Establecimientos 2012*. Quito: ecuadorencifras.com.
- INEC, I. N. (2017). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUB EMPLEO - INDICADORES LABORALES. ECUADOR*.
- Ley de Consultoría. (2004). Quito.
- logika. (2015). *www.logika.com.ec*. Obtenido de <http://www.logika.com.ec/quienessomos>
- mooncities. (2008). *www.mooncities.com*. Obtenido de <http://www.mooncities.com/>
- Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar. (2010). *Censo Nacional Económico CENEC*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- olx. (2016). *pichincha.olx.com.ec*. Obtenido de <https://pichincha.olx.com.ec/help/about>
- q-analysis. (2016). *q-analysis*. Obtenido de <http://www.q-analysis.com/wp/>
- Ramírez Gallegos, R. A. ((2017)). *Rompiendo con la ley de la gravedad económica primero los pobres, las grandes mayorías y ajuste a la inversa*. Ecuador: Cepal.
- Revistalíderes.ec. (11 de 2015). *Revistalíderes.ec*. Recuperado el 16 de 06 de 2017, de [Revistalíderes.ec: http://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html)