



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

***"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LA
EMPRESA DATACOMP S.A. PARA EL PERÍODO 2009"***

Tesis de Grado previa la obtención
del título de Ingeniera en
Administración en Banca y Finanzas

Autora: Jannet Montaña Villafuerte

Directora: Ing. Mayra Díaz Calva

Centro Universitario Quito

2009

Ing. Mayra Díaz Calva

DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo realizado por **JANNET MONTAÑO VILLAFUERTE**, portadora de la cédula No. 171023184-4, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Septiembre del 2009

.....
ING. MAYRA DIAZ CALVA
DIRECTORA DEL PROYECTO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **JANNET MONTAÑO VILLAFUERTE** declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 57 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

.....
JANNET MONTAÑO VILLAFUERTE

C.I. 171023184-4

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
JANNET MONTAÑO VILLAFUERTE

C.I. 171023184-4

DEDICATORIA

El fruto del presente trabajo esta dedicado a las personas que más amo; a mi Hijo, a mi Esposo, a mis queridos Padres y mis Hermanos, para que se sientan orgullosos de mí.

JANNET MONTAÑO VILLAFUERTE

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sentido agradecimiento: primero a Dios por permitirme culminar mi más grande sueño a nivel académico, a la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de realizar los estudios profesionales a través de la Educación a Distancia.

Al señor Gerente y personal de la Empresa Datos y Computación DATACOMP S.A. de la ciudad de Quito por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Mi sincero agradecimiento a la Ingeniera Mayra Díaz Calva, por haber guiado y orientado acertadamente el proyecto en mención.

El más profundo agradecimiento a mis Padres y Hermanos por su cariño y apoyo incondicional y de manera muy especial a mi Esposo y a mi Hijo por el tiempo que no les dediqué y que tuve que sacrificar para poder culminar mis estudios.

JANNET MONTAÑO VILLAFUERTE

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CONTENIDO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
CAPÍTULO I	
1. ENTORNO MACROECONÓMICO	
1.1 Crisis financiera	1
1.2 Dolarización	1
1.3 Efectos de la Dolarización	1
1.4 Situación socio – económica actual del país	4
1.5 Política Económica Actual	11
1.6 Principales Indicadores económicos para el sector empresarial	13
1.7 Oportunidades para el sector empresarial	15
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
2.1 Constitución y Actividad de la Empresa	18
2.2 Estructura Orgánico - Funcional	19
2.2.1 Organización Funcional de acuerdo a los Estatutos	19
2.3 Análisis de la Misión, Visión y Valores	21
2.4 Análisis FODA de la Empresa	22
2.5 Análisis Competitivo (5 Fuerzas de Porter)	25
CAPÍTULO III	
3. ANÁLISIS FINANCIERO	
3.1 Análisis Vertical	27
3.1.1 Resultado del Análisis Vertical	30
3.2 Análisis Horizontal	33
3.2.1 Resultado del Análisis Horizontal	36
3.3 Razones de Liquidez	37
3.4 Índices de Rentabilidad	40
3.5 Razones de Valor de Mercado	41
3.6 Razones de Administración de Activos	42
3.7 Razones de Administración de Deudas	43
3.8 Ratios de Estructura de Costos	44
3.9 Sistema de Análisis Du-pont	45
3.10 Apalancamiento Operativo y Financiero	46
3.10.1 Apalancamiento Operativo	47
3.10.2 Apalancamiento Financiero	48
3.10.3 Apalancamiento Total	50

CAPÍTULO IV

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1	Filosofía Empresarial	52
4.2	Estructura Organizacional y Funcional	53
4.2.1	Departamentalización por funciones	54
4.2.2	Manual de funciones	55
4.3	Determinación de objetivos	59
4.4	Creación de una estrategia para el cumplimiento de objetivo	60
4.5	Puesta en práctica y ejecución de la estrategia	63
4.6	Evaluación y corrección del desempeño	63
4.6.1	Propuesta de indicadores de desempeño	64

CAPÍTULO V

5. PLANEACIÓN FINANCIERA

5.1	Proceso de Planeación Financiera para cinco años	67
5.1.1	Estados Financieros del primer semestre del 2008	68
5.2	Planeación de efectivo	71
5.2.1	Proyección de Ingresos en Efectivo	71
5.2.2	Proyección de Egresos en efectivo	74
5.3	Flujo de Caja Proyectado	82
5.4	Estados Financieros Pro-forma	83
5.5	Análisis Financiero del Balance General y Estado de Resultados Pro Forma	86

CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	98
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS	102
ANEXOS	105

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de oferta de equipos de telecomunicación e informática, ha sido un sector de gran dinámica en las últimas décadas, con un crecimiento que se ha impuesto con el paso de los años, cada vez existen más sectores sociales que lo demandan. Todos los procesos de administración y gestión del Estado y de la empresa privada necesitan de este servicio; por lo que, ha podido consolidarse en base a una demanda permanente; si embargo, existen factores que se van saliendo de control, como es la oferta de equipos similares provenientes de otros países, como la China y el Japón, que pueden romper el mercado establecido como resultado de la apertura comercial en la que las importaciones han sido estimuladas sin límite alguno.

Según la encuesta de opinión empresarial se observa muy poco crecimiento económico y mucha incertidumbre tanto en los empresarios como en los consumidores, en razón de que, generalmente los cambios drásticos, como los que ha implementado el nuevo Gobierno, provoca confusión y muchos cuestionamientos, sin duda son para mejorar, pero hasta mientras se debe continuar con optimismo y trabajo.

Bajo estas condiciones se realizó la planificación estratégica y financiera de la empresa denominada "Datos y Computación DATACOMP S.A."

Para el efecto se inicia con el Análisis Estratégico, a través del cual se ha determinado que, la empresa no cuenta con una estructura establecida; sin embargo, por sus características se ha notado una estructura lineal, pues el Gerente dirige y controla las actividades de sus empleados; tampoco existe un orgánico-funcional para determinar las funciones de cada persona.

No se ha creado una filosofía empresarial con la cual se pueda determinar la misión, visión y valores; del análisis FODA se ha determinado que, el negocio es estable y con una buena inversión o inyección de capital, la empresa podrá

ampliarse o diversificarse y ofrecer un buen stock de equipos y un mantenimiento solvente a sus clientes.

En cuanto al Análisis Financiero se observó que, en las cuentas del Activo, del Balance General existe demasiado Inventario, en el 2007 constituye el 61.52% del Activo Total. En los pasivos la Gerencia tiene la habilidad administrativa de financiar sus obligaciones, apalancando la gestión en entidades financieras, en sus proveedores y con la modalidad de contratación que demanda un anticipo significativo antes de entregar la mercadería. El patrimonio de la empresa se ha extinguido con la pérdida de los ejercicios anteriores, razón por la cual está en saldo negativo y significa que la empresa se encuentra en manos de los acreedores.

En el Estado de Pérdidas y Ganancias, se observa un incremento importante en las ventas, pues se triplicaron para el 2007, sin embargo los gastos operacionales son muy altos en el 2005 y 2006, lo que ha provocado la pérdida de esos dos años, pero en el 2007 se observa una reducción de éstos gastos que se refleja en la utilidad final. Sin embargo, luego del análisis a cada indicador financiero podemos confirmar la insolvencia de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo que ha disminuido cada año, hasta llegar a un nivel de 0.28, lo cual nos indica que por cada dólar que debemos, solamente tenemos 0.28 centavos para pagar, es decir que en un caso extremo la empresa tiene problemas de liquidez.

Estudiada la situación actual de DATACOMP S.A., fue posible iniciar con el proceso de Planeación Estratégica y Financiera.

Así en la Planeación Estratégica se ha determinado crear una filosofía empresarial con la misión, visión, valores y objetivos que consolide a la empresa, se ha propuesto realizar una estructura descentralizada que sea capaz de distribuir la autoridad de un nivel superior a niveles inferiores en una organización funcional.

En lo que respecta a la Planeación Financiera se desarrollan acciones a largo plazo; la principal entrada contiene los pronósticos de ventas y el crédito bancario, mientras que las principales salidas constituyen varios presupuestos operativos, de efectivo y estados financieros pro forma. La planeación se realizó en base al movimiento del primer semestre del año 2008, cuyos datos permitieron realizar las proyecciones de ventas netas, cuentas por cobrar, inventario de mercaderías, proyección de proveedores, gastos administrativos y de ventas.

Con los datos antes elaborados y con un crédito bancario de \$ 70.000,00 dólares a cuatro años plazo con el fin de inyectar capital de trabajo para reactivar y diversificar a la empresa, se realizó un presupuesto de ingresos y flujo de caja para cinco años, con lo cual se pudo realizar los Estados Financieros Pro forma, desde el año 2009 al 2013, con cuyos resultados favorables se demuestra la reactivación efectiva de Datacomp S.A.

CAPÍTULO I

1. ENTORNO MACROECONÓMICO

1.1 Crisis Financiera

La crisis comenzó a finales del año 1997 y 1998 por varios factores internos, externos y climáticos; como la caída brusca del precio internacional del petróleo, fuertes daños ocasionados por el fenómeno del niño, efectos de la crisis financiera asiática, rusa y brasilera, déficit de la cuenta corriente a inicios de 1998, todo ello hizo imposible la política de bandas cambiarias que el Gobierno había adoptado, esto obligó a las autoridades de control a flotar el sucre a principios de 1999.

Dicha depreciación afectó a los bancos ya que sus balances estaban parcialmente dolarizados, sus ingresos en sucres respaldaban sus pasivos en dólares, ocasionando la inevitable elevación de su cartera vencida y el bajo nivel de la cobranza en efectivo; y, por la falta de confianza en dichas entidades los depositantes empezaron a retirar su dinero agravando más su iliquidez; frente a ello, las autoridades trataron de frenar esta crisis bancaria a fines del año 1998, por medio de una garantía total de los depósitos y el congelamiento de los mismos.

Sin embargo, esta medida ocasionó serias distorsiones en la actividad económica; por lo que, las autoridades se vieron forzadas a entregar dichos depósitos gradualmente, pero a la vez también el Banco Central se vio obligado a entregar créditos a los bancos con el fin de evitar que el sistema de pagos colapsara y duplicó la base monetaria en 1999, profundizando más la depreciación del tipo de cambio.¹

”La devaluación en 1999 era del 197.6%, pero en el período desde agosto de 1998 a diciembre de 1999 fue del 356%, lo que perjudicó en forma radical la

¹ Paul Beckerman y Andres Solimano, “Crisis y Dolarización en Ecuador”, Observatorio Social del Ecuador, pgs. 15-19, 35, 66, 67.

posición patrimonial en moneda extranjera de los bancos y entidades financieras”.²

1.2 La Dolarización

Con dichos antecedentes, se hace necesario tomar decisiones drásticas y cambiar el sistema monetario, pues entre el año 1999 y 2000 la inflación diaria alcanzó valores del 9%, el Banco Central estaba pagando intereses del 200% por los Bems y Mini Bems, los acuerdos internacionales con el Fondo Monetario Internacional (FMI) seguían estancados, los plazos se acortaban cada vez más y la sociedad en general aclamaban cambios en el manejo político, económico y social del país, con lo cual se profundiza más aún la crisis y el Gobierno toma como última salida el proceso de dolarización.³

Es así, como el 9 de Enero del 2000 el Gobierno de turno fija el tipo de cambio, el mismo que estaba flotando por más de 11 meses y anuncia que mandaría al Congreso Nacional los proyectos de ley necesarios para dolarizar completamente la economía ecuatoriana, pues el sucre había perdido dos tercios de su valor frente al dólar en 1999 y un cuarto de su valor solo en la primera semana del 2000, además el PIB también cayó en un 7.3% en términos reales, mientras los bancos se preparaban para la oficialización del dólar en el mes de Marzo del mismo año, enfrentando una profunda crisis de iliquidez al mismo tiempo que debían devolver los depósitos congelados un año antes, razón por la cual varios bancos grandes quebraron y las operaciones de crédito se suspendieron.

1.3 Efectos de la Dolarización

La legislación económica y financiera en la cual se sustenta la Ley de Transformación Económica, se aprobó en el mes de marzo del 2000, la misma que contiene varias reformas estructurales en muchas áreas:

- El país realiza un ventajoso canje de bonos Brady.

² Dunia Silva Calle, “Antología de Costos y Presupuestos Bancarios”, 2000

³ Lénin Paladines Salvador, “Legislación Monetaria y Bancaria”, P&A Procuración y Consultoría, pag.3-9.

- Se logra refinanciar la deuda externa bilateral con el Club de París.
- Economía favorecida con el aumento del precio internacional del petróleo.
- Equilibrio de la balanza de pagos y cuentas fiscales.
- Mejora la recaudación fiscal y restauración del impuesto a la renta.
- Repatriación de capitales por causa de la devolución de fondos congelados y el aumento considerable de remesas enviadas por los emigrantes de nuestro país.
- Cuenta corriente con superávit del 10% en el PIB.

Sin embargo, el sector financiero y pese a que se duplicaron los esfuerzos para supervisar los bancos, vender los activos de las entidades cerradas, privatizar los bancos intervenidos y otro tipo de medidas, en el 2001 todavía se encontraba a cargo de un importante segmento financiero la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), la misma que también fue cambiada estructuralmente.

Por otra parte; si bien es cierto, la dolarización logró estabilizar varios de los agentes económicos, como la disminución de la tasa de interés, no pudo detener la inflación inmediatamente como se esperaba, el desempleo se redujo lentamente y se estabilizaron los salarios reales, aunque a niveles reducidos en términos de dólares, finalmente este sistema logra consolidarse en el 2002 y 2003.⁴

⁴ Paul Beckerman y Andres Solimano, "Crisis y Dolarización en Ecuador", Observatorio Social del Ecuador, pgs. 16, 17, 21, 35.

1.4 Situación Socio-Económica actual del país⁵ (Cuadro No.1)

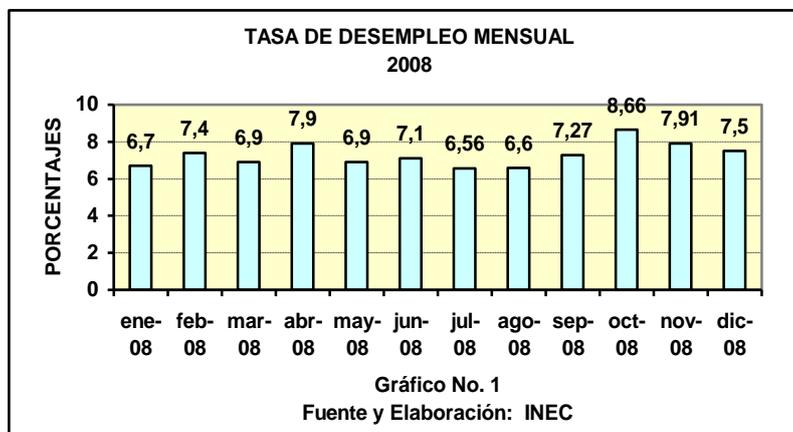
EVOLUCIÓN DEL SECTOR REAL A DICIEMBRE DEL 2008

TASA DE VARIACIÓN PIB TRIMESTRAL	2008 I	2008 II	2008 III
TASA DE VARIACIÓN ANUAL		2.49%	5.32%
PIB TOTAL	0.88	2.71%	1.19%
SECTOR SERVICIOS	0.77	1.96%	1.67%
SECTOR COMERCIO	1.58	2.63%	1.79%
TASA DE INFLACIÓN:	OCT-08	NOV-08	DIC-08
ANUAL	9.85%	9.13%	8.83%
MENSUAL	0.03%	-0.16%	0.29%
ACUMULADA	8.69%	8.52%	8.83%
PRECIOS Y SALARIOS	OCT-08	NOV-08	DIC-08
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	119.52	119.33	119.68
SALARIO MÍNIMO VITAL	233.13	233.13	233.13
SALARIO UNIFICADO NOMINAL	200.00	200.00	200.00
SALARIO REAL	195.06	195.37	194.80
MERCADO LABORAL	OCT-08	NOV-08	DIC-08
TASA DE DESOCUPACIÓN TOTAL	8.66%	7.91%	7.50%
TASA DE SUBOCUPACIÓN TOTAL	44.37%	44.80%	43.80%
SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO	OCT-08	NOV-08	DIC-08
TASA DE INTERÉS ACTIVA CORP.	9.24%	9.18%	9.14%
TASA DE INTERÉS ACTIVA PYMES	11.57%	11.24%	11.13%
TASA DE INTERÉS ACTIVA CONSUMO	16.30%	15.90%	15.76%
CAPTACIONES	12.895	13.206	13.275
CARTERA VENCIDA Y POR VENCER	12.872	13.208	13.302
RIESGO PAÍS	666.00	724.00	
SECTOR EXTERNO	OCT-08	NOV-08	DIC-08
EXPORTACIONES MENSUAL	1.268.42	1.000.20	
IMPORTACIONES MENSUAL	1.803.85	1.499.94	

Fuente: BCE (Anexo A)
Elaboración: Jannet Montaña

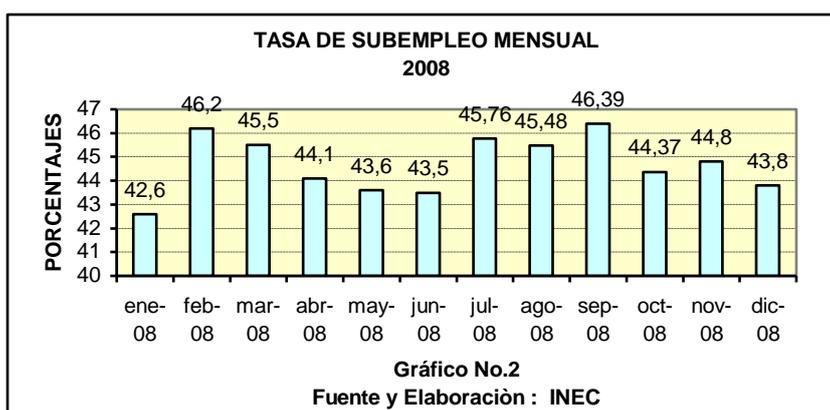
⁵ Banco Central del Ecuador, Evolución del Sector Real a Diciembre del 2008, www.bce.fin.ec

a.- Tasas de Desempleo Mensual ⁶



En el mes de diciembre del 2008, la tasa de desempleo refleja un nivel de 7.50% menor al registro del mes anterior que fue de 7.91%. La ciudad con mayor índice de desempleo es Guayaquil, con una tasa de 9.50%, en segundo lugar está Machala con 8.70%, Quito con 5.80%, seguido de Cuenca con 4.40% y Ambato con 3.80%.

b.- Tasa de Subempleo Mensual



En lo que respecta al subempleo mensual, el indicador alcanza para el mes de diciembre un valor de 43.80%, con una disminución de un punto respecto al mes anterior que fue de 44.80%. De la muestra de cinco ciudades analizadas, se mantiene la tendencia observada en meses anteriores, Ambato, Machala y

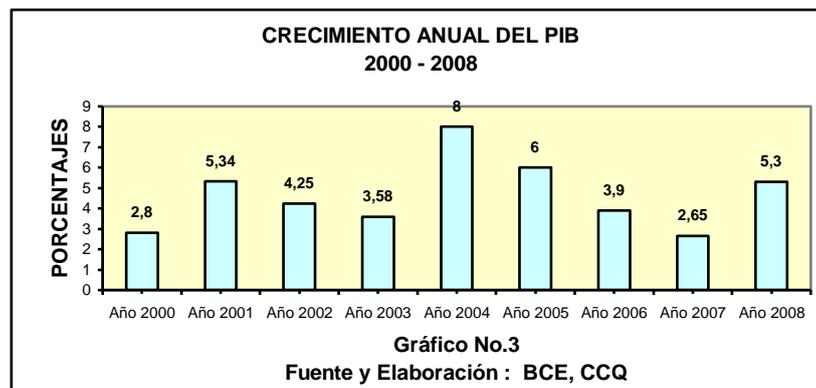
⁶ INEC; Tasa de Desempleo y Subempleo mensual, www.inec.gov.ec

Guayaquil, muestran los porcentajes más altos de subempleo en este mes 49.3%, 47.4% y 45.8% respectivamente, pero los índices más bajos se encuentran en las ciudades de Quito: 41.6% y Cuenca: 34.9%.

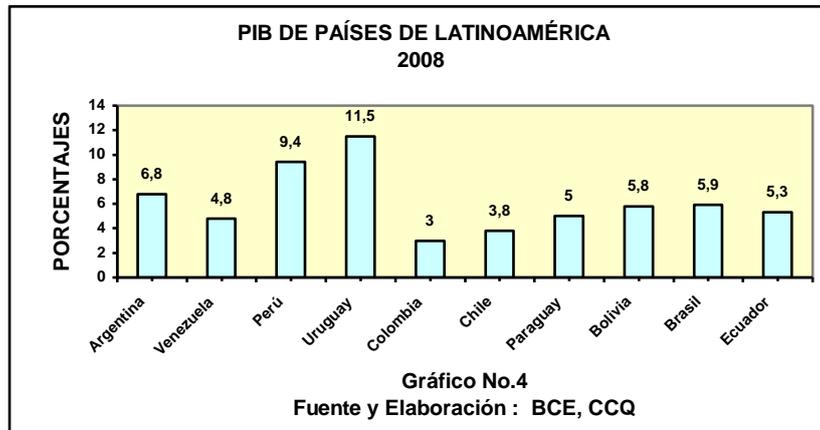
Por lo que, se evidencia el impacto de la nueva Ley de la Asamblea Constituyente, con respecto a, la eliminación de las empresas terciarizadoras durante todo el año, pienso que es necesario buscar alternativas de reactivación económica a corto plazo, para implementar fuentes de empleo y parar con la aceleración de éste indicador tan importante para la economía de un país.

c.- Variación del PIB⁷:

En base a las estimaciones provisionales del Ministerio de Finanzas y el funcionamiento económico público y privado, el crecimiento real de la economía para este año estaría por encima del 4%; sin embargo, ha superado esta cifra pues el Banco Central del Ecuador a diciembre del 2008 lo ha publicado en 5.32%, lo cual significa un importante crecimiento y una mejor redistribución de la riqueza.

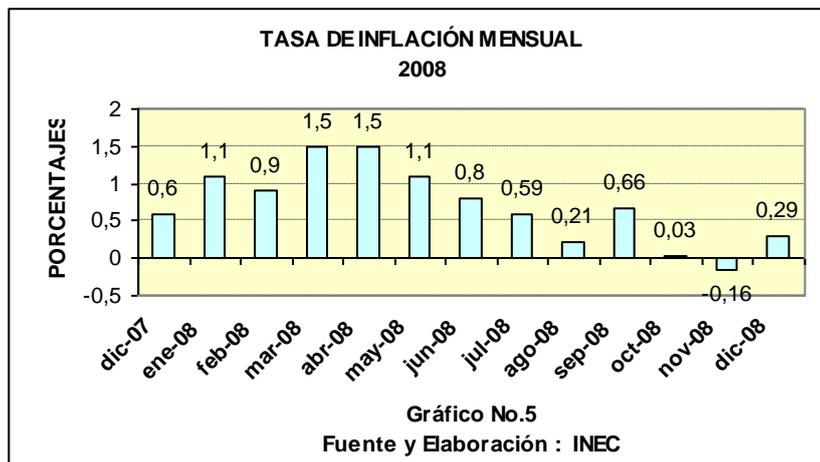


⁷ INEC; Variación del PIB, www.inec.gov.ec



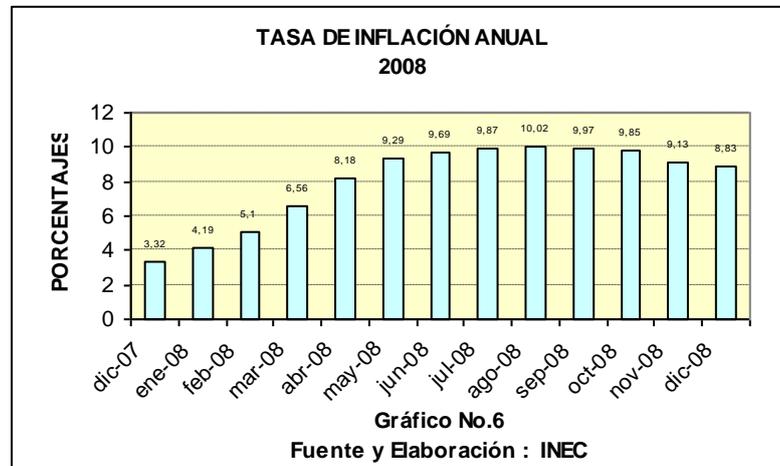
Según el informe preliminar de la CEPAL, la economía en el 2008 creció en un 4.6%, además también mejoraron los indicadores del mercado de trabajo y disminuyó la pobreza, casi todos los países priorizaron los equilibrios macroeconómicos e incluso se generaron superávits en las cuentas externas y fiscales, por ello la región se encuentra mejor preparada que en otras ocasiones para enfrentar una crisis.

d.- Tasa de Inflación Mensual⁸



⁸ INEC: Tasa de Inflación Mensual y Anual del Ecuador, www.inec.gov.ec

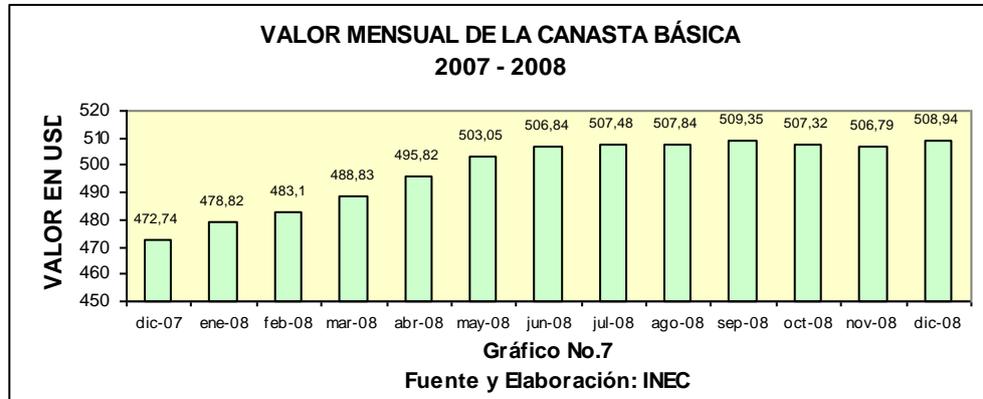
e.- Tasa de Inflación Anual



En cuanto al tema inflacionario mensual se puede manifestar que se encuentra en aumento con respecto al mes anterior, pues según datos del INEC, se ha incrementado de -0.16 puntos del mes anterior a un porcentaje de 0.29%, en general se puede observar la misma tendencia irregular en todo el año, esto es por diversas causas: los choques externos, aumento de costos de insumos para la producción, aumento de los precios internacionales, la crisis mundial de producción de alimentos, la crisis financiera mundial, las inundaciones de nuestro país, problemas estructurales de la economía como las imperfecciones del mercado.

Sin embargo, el Gobierno Central promueve una mayor producción para la oferta de alimentos y también está interviniendo en la comercialización de los mismos a través de las ferias ciudadanas.

f.- Valor de la Canasta Básica⁹



Se puede apreciar que en los últimos meses se ha presentado un aumento imparable de precios en varios bienes de la canasta básica familiar, pero el Gobierno Nacional ha adoptado políticas, como el subsidio a la harina de trigo, la prohibición de exportación de arroz, controles de precios y la mejora en el sistema de distribución, sin embargo el aumento de precios no se detiene.

g.- Inversión Pública:

En cuanto a la inversión pública, sigue en aumento y se prevé llegar a los 300 millones de USD mensuales, con lo cual se estarían cumpliendo con las metas de inversión anual, para ello se ha implementado un nuevo Sistema de Administración Financiera (eSIGEF), el cual garantiza que dichos recursos estén en la economía, ya que llegan directamente a los proveedores y no se quedan en los Ministerios como era antes.

h.- Deuda Pública:

Con respecto a este factor en relación al PIB, ha bajado sustancialmente en los últimos años, sobre todo en el 2008, pues en Diciembre del 2007 el monto era de 13.800 millones de USD, en éste momento está en 9.985 millones de USD, aquí se toma en cuenta la deuda externa total, la deuda al IESS y al sector

⁹ INEC; Valor Mensual de la Canasta Básica Familiar, www.inec.gov.ec

eléctrico, pero con el pago al IESS que se realizó de 444 millones USD y el saldo pendiente, será posible llegar a la meta trazada del 27.5%.¹⁰

i.- Producción Petrolera:

La producción petrolera en manos del gobierno (incluyendo el bloque 15) se ha reducido desde principios de 2006 en alrededor de 40 mil barriles diarios y más aún con la baja del 50% del precio general del petróleo, lo cual significa también la mitad de los ingresos que deja de percibir el país por éste motivo.

j.- Sector Monetario y Financiero:

Los depósitos en el sistema de bancos privados abiertos han aumentado en los últimos meses. En mayo del 2008 éste rubro ascendió a USD 9.681 millones y al momento se encuentran en USD 13.275 millones de dólares. El ascenso de los depósitos muestra que los agentes aún tienen confianza sobre el sistema financiero, a pesar de la actual crisis financiera mundial. De su parte, los créditos otorgados por los bancos privados han pasado de USD 7,665 millones en enero del 2008 a USD 13.302 en diciembre del 2008, lo que supone un crecimiento considerable.

k.- Sector Externo:

Desde el 2007, las exportaciones han crecido, por el incremento de las exportaciones petroleras y no petroleras, pues al momento y según datos del Banco Central del Ecuador para el mes de noviembre del 2008, se encuentran en USD 11.322,59 y USD 6.243,48; evidentemente con un buen desempeño, ha esto se debe también la depreciación del dólar a nivel mundial, que hace más competitivas nuestras exportaciones.

l.- Sector fiscal:

Aunque el Gobierno venía aplicando una política de aumento del gasto, ha tenido que parar e imponer una política de austeridad, pues las finanzas públicas se han visto vulnerables ante eventuales cambios en las condiciones exógenas.

¹⁰ Ministerio de Finanzas del Ecuador, Publicaciones, Boletín de Prensa # 012, 4 de junio del 2008, "Análisis Macroeconómico y Fiscal por el Ministro Ortiz", www.mef.gov.ec

Las perspectivas económicas en general no se presentan alentadoras, lo cual debe ser motivo de preocupación de las autoridades para que se tomen medidas correctivas sin perder tiempo. La primera y más importante será crear el ambiente de confianza necesario para la reactivación de las inversiones.¹¹

1.5 Política Económica Actual

El Presidente de la República del Ecuador, Rafael Correa, afirmó en varios medios de comunicación a principios del año 2008, que la Política Económica recuperará su soberanía, pues no habrá más dictámenes externos tanto del Fondo Monetario Internacional (FMI) ni del Banco Mundial (BM). Además destacó que se hará una reestructuración del sector público, regionalizando al país, para descentralizar y desconcentrar de manera ordenada y racionalizada las finanzas públicas. Por otra parte, también se preocupará de resolver la incapacidad de generar empleo productivo y el subempleo como causa de la emigración.¹²

La Política Económica del actual mandatario se basará en la nueva Constitución aprobada por la Asamblea Nacional, la misma que se constituye en el mayor logro de sus dos años de gestión y también en maximizar la producción y el empleo nacional, además considera que dicha política debe ir de la mano de la política social; por lo cual, éste gasto seguirá en aumento, así como los excedentes petroleros seguirán canalizados hacia el crédito productivo, pero ante todo debe primar la igualdad de oportunidades para todos los ecuatorianos.

Así mismo se resalta la aprobación de ciertas leyes que son necesarias para la actual gestión como: la de Equidad Tributaria, la Contratación Pública, la de Transporte Terrestre y la de Seguridad Financiera; pero todavía existen 90 mil leyes por depurar, pero entre las más urgentes están la del Agua, Finanzas Públicas y Empresas Públicas.

¹¹ Ec. Raúl Aldaz, Estudio Macroeconómico para Junio del 2008, Cámara de Comercio de Quito

¹² Radio La Primerísima, Prensa Latina, Noticia, 11 de Enero del 2008.

Se ha realizado una emisión de 1.500 millones de dólares en bonos del Estado, con el objetivo de financiar el Programa de Inversión para el financiamiento presupuestario y el manejo de las Finanzas Públicas, de los cuales 700 millones de dólares fueron adquiridos por el IESS, con lo cual se amortizó parte de la deuda, se efectuará un programa de infraestructura financiera general.

Para el 2009 se han previsto tres fuentes de ingreso a parte de los recursos petroleros para poder financiar la inversión: préstamos multilaterales, ahorro interno y países amigos; se recibirán desembolsos del Banco Interamericano de Desarrollo y Corporación Andina de Fomento, recuperación de recursos por juicios tributarios y saldos pendientes de la ley 42 en la que se establece, un reparto equitativo de las ganancias petroleras con las empresas productoras privadas, eficiente manejo de los recursos y activos del Estado y venta de los activos de la Agencia de Garantía de Depósitos.

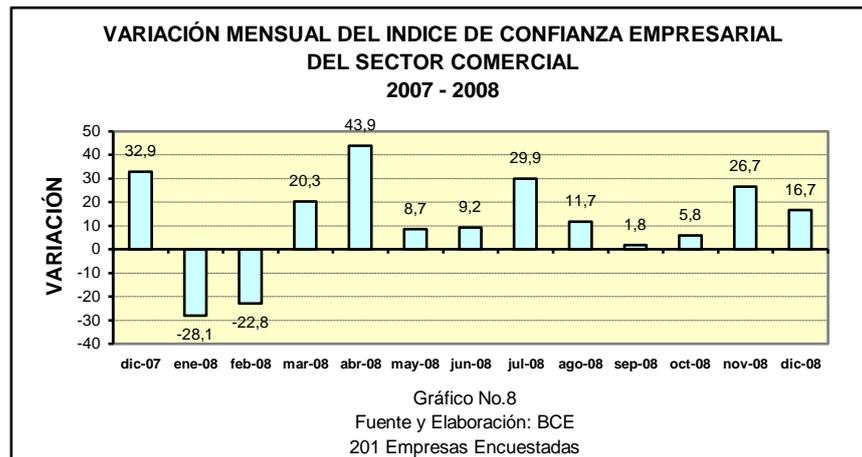
Está previsto recibir varias delegaciones internacionales para identificar el financiamiento de proyectos de nivel estratégico relacionados con petróleo, hidroeléctricas y vialidad. Pero en general se ha previsto un primer trimestre muy restrictivo, un segundo más fluido y finalmente un semestre más estable.

En el sector petrolero se contará con un valor promedio de USD 40,00 y USD 42,00 dólares, por lo que, el Gobierno Central ha decidido impulsar la minería a gran escala como una posibilidad de desarrollo para el progreso del país.¹³

¹³ María Elsa Viteri, Ministra de Finanzas, Boletín de Prensa 1, 12 de enero del 2009, www.mef.gov.ec

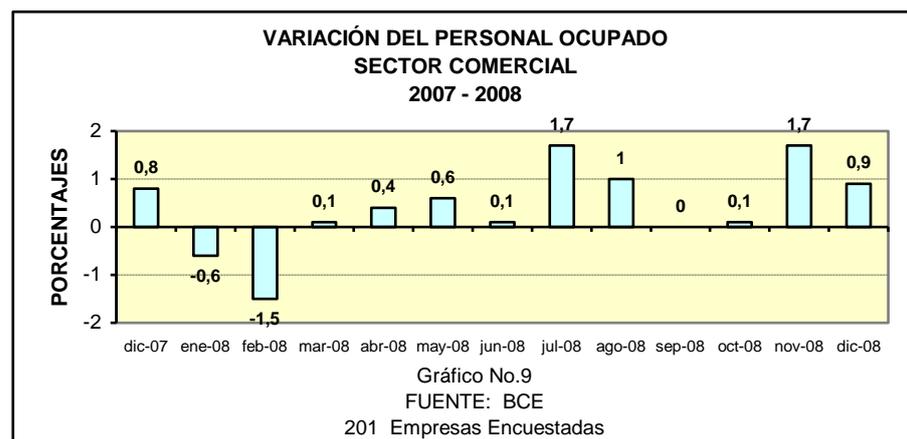
1.6 Principales Indicadores Económicos para el Sector Empresarial¹⁴ (Anexo B)

a.- Índice de Confianza Empresarial del Sector Comercial



Impulsado por las festividades navideñas la confianza empresarial del sector comercial tuvo un incremento en los meses de noviembre y diciembre.

b.- Índice de Empleo del Sector Comercial



Para el mes de noviembre y diciembre del 2008, como es lógico, al haber movimiento en el sector, también se reactivó la generación del empleo.

¹⁴ Banco Central del Ecuador, Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Sector Comercial, Diciembre / 08
www.bce.fin.ec

c.- Índice de Ventas del sector Comercial



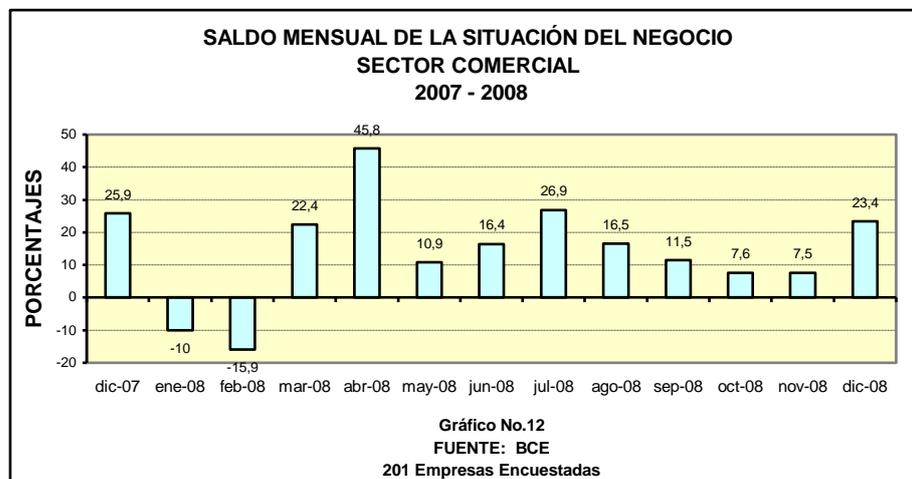
En el mes de diciembre del 2008, el valor de las ventas de las 201 empresas encuestadas del sector comercial fueron de 3.6%, un valor importante pero no lo suficiente en comparación al año 2007, por lo que, al momento los ecuatorianos tenemos un bajo poder adquisitivo.

d.- Nivel de Inventarios del Sector Comercial



En el mes de diciembre del 2008 el saldo neto presentado fue negativo (-11.9%), lo cual significa que la cantidad de empresas que tienen inventarios por sobre lo normal para el mes de análisis, es mayor a la cantidad de empresas que tienen inventarios bajo lo normal para el mismo mes.

e.- Situación General del Negocio del Sector Comercial¹⁵



Como consecuencia del buen desempeño del sector comercial en el mes de diciembre del 2008, se da una alta percepción sobre la situación del negocio.

1.7 Oportunidades para el Sector Comercial

Siendo así y según la encuesta de opinión empresarial que acabamos de analizar en el punto anterior, se observa muy poco crecimiento económico y mucha incertidumbre tanto en los empresarios como en los consumidores, en razón de que, generalmente los cambios drásticos, como los que ha implementado el nuevo Gobierno, provoca confusión y muchos cuestionamientos, sin duda son para mejorar, pero hasta mientras se debe continuar con optimismo y trabajo.

Al momento se observa una marcada elección de lo político-electoral por encima de la administración del Estado y una permanente vocación por confrontar a las antiguas mafias de poder que existen en nuestro país, lo que ha generado un entorno incierto, poco propicio para la inversión y la creación de empleo.

Al respecto el Ministerio de Economía y Finanzas de nuestro país ha manifestado lo siguiente:

¹⁵ BCE; Situación General del Negocio del Sector Comercial, www.bce.fin.ec

- El crecimiento de la economía para los años posteriores reflejará las inversiones realizadas apuntalando la senda de crecimiento trazada, pues el actual gobierno se ha empeñado en invertir en la infraestructura de los sectores Públicos y Privados, tales como: el sector eléctrico, petrolero, agrícola y otros.
- Hay una moderada inflación mensual y muy acelerada inflación anual que responde a factores exógenos.
- La balanza comercial se ve beneficiada por la depreciación del dólar.
- El sector financiero se ha fortalecido al no verse afectado por los problemas externos.
- Se esperaba un impacto positivo por los altos niveles del precio del petróleo en los resultados fiscales y la cuenta corriente; sin embargo, actualmente por la crisis mundial el precio del barril de petróleo ha disminuido considerablemente.
- Existe un gran potencial disponible para ser aprovechado por el sector petrolero.
- Se ha dado una decreciente relación de la deuda contra el PIB.
- Actualmente la Caja Fiscal cuenta con mayor disponibilidad que en años anteriores.
- La política económica activa, necesita de un manejo fiscal flexible que pueda optimizar sus fuentes de financiamiento.
- El Gobierno plantea utilizar instrumentos de mercado para mejorar el costo, bajar la carga fiscal y optimizar el perfil de vencimiento de la deuda pública externa e interna.
- Nuestro país avanza en un cambio profundo de sus debilidades económicas y el mejoramiento del bienestar de la población.¹⁶

Nuestro país tiene un gran potencial para satisfacer las necesidades apremiantes de su gente, pero paradójicamente ha logrado pocos resultados tangibles, debido a los malos manejos de los fondos públicos en administraciones anteriores. Se impone entonces, reflexionar sobre los principios

¹⁶ Ministerio de Finanzas del Ecuador, Publicaciones, 25 de junio del 2008, "Situación Económica Ecuatoriana", www.mef.gov.ec

y los métodos que deben emplearse para aprovechar estas capacidades y satisfacer de manera progresiva las justas aspiraciones populares.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Constitución y Actividad de la Empresa¹⁷

La empresa denominada “Datos y Computación DATACOMP S.A.” fue constituida como Sociedad Anónima legalmente el 27 de enero de 1986, inscrita el 20 de febrero del mismo año, bajo el número 270 del Registro Mercantil, tomo 117 y publicado en el Registro Oficial número 1637 el 21 de febrero de 1986 en la ciudad de Quito de la República del Ecuador, con un capital social de S/. 1'500.000,00 sucres y bajo la forma de Sociedad Anónima con sus socios: Juan Domingo Alemán Hernández, actual representante legal y Gerente General de la Compañía, Gabriel Mauricio Córdova Montero, Gil Fabián Alemán Hernández, Eva María Alemán Hernández de Espinosa y Santiago Alemán Hernández, bajo el amparo de la Superintendencia de Compañías.

Su objeto social es:

- Compra-venta de equipos, maquinaria y aparatos eléctricos, electromecánicos, electrónicos y mecánicos.
- Mantenimiento de toda clase de equipos y maquinarias principalmente de computadores y de uso para oficinas.
- Prestación de servicios para la reparación de maquinaria y equipos eléctricos, electrónicos y de computación.
- Prestar servicios en el campo de la contabilidad computarizada y toda actividad susceptible de computarizarse.
- Arrendamiento de equipo electrónico y de máquinas computadoras.
- Importación de equipos, maquinaria electrónica, computadoras, partes y piezas, repuesto de todo tipo de maquinaria que tenga relación con su objeto social.
- Para el cumplimiento de su objeto la empresa puede intervenir como socia en la formación de toda clase de sociedades, aportar capital a las mismas o adquirir.

¹⁷ Estatutos y Constitución Legal de la Empresa Datacomp S.A.

- Tener y poseer acciones o participaciones en otras compañías, o actuar como intermediarios para estos negocios.

Posteriormente la Compañía ha tenido aumentos de capital social de S/. 1'500.000,00 a S/: 3'600.000,00 de sucres y con una nueva socia la Señora Viviana Coello de Alemán, el 6 de Octubre de 1988, adicionalmente el 19 de enero de 1995 se realiza otro aumento de S/: 3'600.000,00 a S/. 50'000.000,00 de sucres y finalmente el 18 de junio del 2001 se procede a la conversión del capital social de S/. 50'000.000,00 de sucres a \$ 2.000,00 dólares americanos.

Las acciones son ordinarias y nominativas, cada acción da derecho en proporción a su valor pagado, a voto en la Junta General, a participar en las utilidades y a los demás derechos establecidos en la ley.

El domicilio actual de la empresa es en la ciudad de Quito, en la calle Placido Caamaño N25-102 y Av. Colón, Edificio Alemán García 2do. Piso, teléfono: 02-2-563-280 / 02-2-563-311.

2.2 Estructura Orgánico-Funcional

Al momento la empresa no cuenta con una estructura orgánico-funcional y de acuerdo a las características actuales, se puede notar una administración lineal, en donde el Gerente tiene derecho a dirigir y controlar las actividades de empleados que desempeñan diversas tareas esenciales para lograr los objetivos organizacionales.

2.2.1 Organización funcional de acuerdo a los Estatutos¹⁸

La Junta General de Accionistas, es el órgano supremo a cuyo cargo está el gobierno de la Compañía y tiene todos los deberes, atribuciones y responsabilidades que señala la ley y sus resoluciones adoptadas obligan aún a los ausentes o disidentes, salvo el derecho de oposición en los términos de la Ley de Compañías.

¹⁸ Estatutos de la Empresa DATACOMP S.A.

Dicha Junta está presidida por su Presidente y su secretario será el Gerente General; cuyas atribuciones son:

- Nombrar y remover a Gerente General, Presidente y Comisarios.
- Fijar la retribución de los funcionarios por ella elegidos
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales
- Resolver la emisión de partes beneficiarias y de obligaciones
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital, emisión de dividendos-acciones, la constitución de reservas especiales o facultativas, la amortización de acciones y en general, acordar todas las modificaciones al contrato social y las reformas de Estatutos.
- Resolver la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía, de acuerdo con la ley y los Estatutos.

No se visualiza un manual de funciones del personal; más que el simple detalle de las atribuciones estatutarias y solamente del Gerente General, las mismas que se detallan a continuación:

- Representar a la Compañía legal, judicial y extrajudicialmente.
- Administrar la Compañía sujetándose a los requisitos y limitaciones que le impone la ley y los estatutos.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía con los requisitos estipulados en los Estatutos.
- Abrir cuentas corrientes bancarias, girar, aceptar y endosar cheques, letras de cambio y otros valores negociables, cheques u órdenes de pago a nombre y por cuenta de la Compañía.
- Firmar contratos o contratar préstamos, adquirir, gravar las propiedades de la compañía, previa la autorización de la Junta General de Accionistas.
- Comprar, vender o hipotecar inmuebles y en general intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de dominio o gravamen.

- Intervenir a nombre de la compañía en acciones, participaciones o derechos de otras compañías, con autorización de la Junta General de Accionistas.
- Conferir poderes generales.
- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la sociedad y supervigilar la contabilidad y archivos de la sociedad.
- Llevar los libros de actas, de acciones y accionistas y el libro talonario de acciones.
- Presentar anualmente a la Junta General de Accionistas un informe sobre los negocios, cuentas y balances.
- Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la compañía bajo aprobación de la Junta General de Accionistas.
- En general tendrá todas las facultades para el buen manejo y administración de la compañía.

En cuanto a los demás cargos al momento la empresa no cuenta con un orgánico funcional que determine las funciones de cada departamento, solamente constan en nómina tres personas más a parte del Gerente General y eventualmente contratan los servicios de una persona que represente en ventas y otra para las tareas técnicas y de instalación; por lo que, no constan en nómina:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| • Roberto Alemán Hernández | CONTADOR GENERAL |
| • María Alemán Hernández | ASISTENTE DE GERENCIA |
| • Cecilia Alemán Hernández | SECRETARIA |
| • René Valladares | VENTAS |
| • Fabián Alemán | TÉCNICO |

2.3 Análisis de la misión, visión y valores

En el caso de Datacomp S.A. y de acuerdo a la investigación realizada en la empresa se ha podido constatar que no se ha creado una filosofía empresarial con la cual se pueda determinar la misión, visión y valores que constituyen una guía fundamental para su crecimiento y estabilidad.

2.4 Análisis del FODA de la Empresa DATACOMP S.A.

(Cuadro No.2) ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ La Empresa comercializa una tecnología, cuya demanda crece rápidamente en el mercado.▪ La Empresa ofrece equipos, materiales, mantenimiento y capacitación lo cual cierra el círculo de la oferta.▪ Desde el punto de vista comercial el negocio es estable y con una buena inversión se puede ampliar o diversificar.▪ La empresa actualmente cuenta con una infraestructura física propia, bien ubicada y suficiente para el giro del negocio.▪ Por la diversidad de representaciones que tiene la empresa, puede ofrecer un buen stock de equipos y ofrecer un mantenimiento solvente a sus clientes.▪ Por la naturaleza del negocio la empresa puede contar con anticipos de los clientes, antes de entregar los equipos.▪ Los integrantes de la empresa tiene un vínculo familiar, que	<ul style="list-style-type: none">▪ Mientras la tecnología avance siempre existirá más demanda y por lo tanto también la oferta.▪ Se cuenta con un sustento importante debido al incremento en la oferta de servicios de mantenimiento.▪ Existe posibilidades de mantener los ritmos de empleo actuales, lo cual significa que se puede contratar personal sin ningún problema y a un bajo costo.▪ Incremento de la demanda de servicios de mantenimiento en el área de la empresa, con perspectiva a mantenerse.▪ Debido a los cambios estructurales del Estado que se han dado se puede asegurar una estabilidad futura a largo plazo.▪ Debido a la depreciación del dólar a nivel mundial se puede aprovechar exportando más equipo y maquinaria.▪ El índice de confianza empresarial del sector comercial ha subido en los

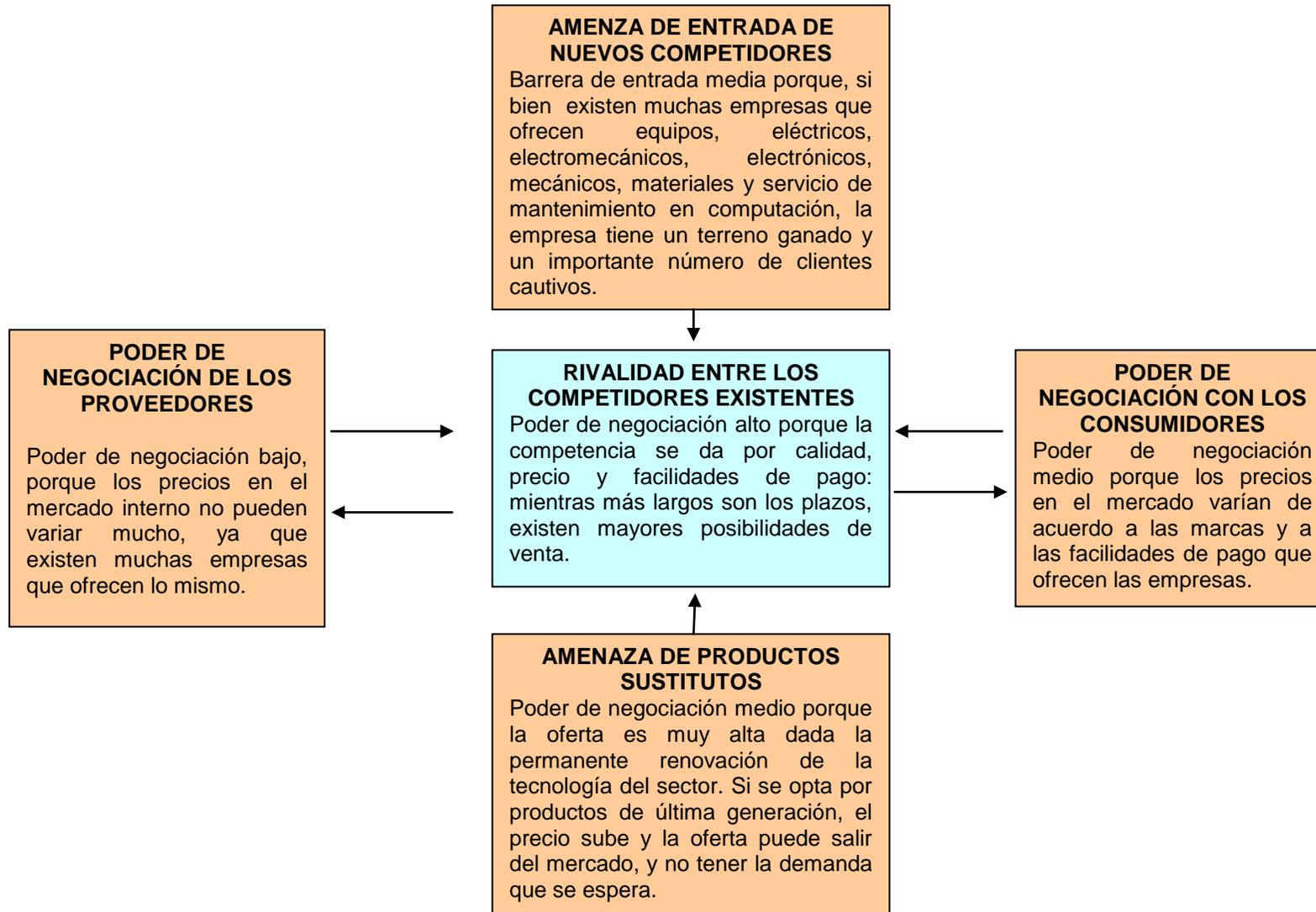
<p>les permite cuidar su patrimonio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa cuenta con una importante inversión en equipos y un buen número de clientes cautivos. ▪ Financieramente el Gerente tiene la habilidad de manejar la empresa con recursos de sus clientes y con sobregiros bancarios. ▪ El margen de Utilidad Bruta se incrementa al pasar el tiempo, lo que significa que se diversificaron en sus productos. 	<p>últimos meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ventas del sector comercial se han incrementado y también la demanda laboral.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización administrativa es lineal y concentradora, que no permite el desarrollo de la iniciativa personal del cliente interno. ▪ Hay ausencia de un orgánico funcional que jerarquice al personal y establezca responsabilidades individuales como para cumplir objetivos. ▪ No existe una filosofía empresarial, como misión, visión y valores que oriente las actividades de la entidad. ▪ No se reconocen los niveles de preparación técnico profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se perciben cambios estructurales en los sectores económicos manejados por el Estado. ▪ Entorno político poco propicio para estimular la actividad empresarial. ▪ La población en nuestro país tiene poca posibilidad de satisfacer sus necesidades en el aspecto tecnológico. ▪ Actualmente vivimos una marcada recesión y hay poco movimiento en los mercados. ▪ Existe ineficiencia burocrática y corrupción.

<p>del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no está organizada de conformidad con las modernas teorías de la Administración. ▪ A nivel contable la empresa se encuentra sin liquidez y técnicamente con un saldo de capital negativo. ▪ La cuenta del Activo Fijo es ineficiente. ▪ La empresa cuenta con mucho inventario posiblemente de equipos que a corto plazo pueden quedar obsoletos. ▪ Se ha realizado una mala administración de los recursos. ▪ El gasto administrativo es demasiado excesivo, pues normalmente debe ser de un 5% al 10% de las ventas, sin embargo es del 46%. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas demandantes de equipos y servicio de mantenimiento no crecen ni tecnifican los procesos administrativos ni contables. ▪ Existe un desempeño inestable en el sector comercial, a causa de la incertidumbre general de la población.
---	--

Fuente: Empresa DATACOMP S.A.
Elaboración: Jannet Montaña

2.5 Análisis Competitivo de DATACOMP S.A. (Cuadro No. 3)

CINCO FUERZAS DE PORTER



CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS FINANCIERO

Es un conjunto de principios y procedimientos que permite que la información de la contabilidad, de la economía y de otras operaciones comerciales sea más útil para la toma de decisiones.

En éste análisis se toma en cuenta los Estados Financieros de los años 2005, 2006 y 2007, es decir que utilizaremos los Balances Generales y los Estados de Resultados presentados a final de cada período de la **Empresa Datos y Computación S.A. DATACOMP.**

3.1 ANÁLISIS VERTICAL (Cuadro No. 4)

DATOS Y COMPUTACIÓN S.A. DATACOMP
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005, 2006, 2007
ANÁLISIS VERTICAL

ACTIVO	2005		2006		2007	
	USD	%	USD	%	USD	%
CORRIENTE						
DISPONIBLE						
CAJA	140,00	0,08%	140,00	0,08%	140,00	0,08%
BANCOS MONEDA NACIONAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL DISPONIBLE	140,00	0,08%	140,00	0,08%	140,00	0,08%
EXIGIBLE						
CLIENTES	22.470,66	12,52%	18.851,25	10,11%	2.552,55	1,44%
DEUDORES VARIOS	32.763,41	18,26%	33.523,69	17,98%	35.269,64	19,92%
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	20.219,46	11,27%	18.865,76	10,12%	19.451,16	10,99%
TOTAL EXIGIBLE	75.453,53	42,04%	71.240,70	38,21%	57.273,35	32,35%
REALIZABLE						
INVENTARIOS	81.988,85	45,68%	95.819,27	51,39%	108.911,80	61,52%
TOTAL REALIZABLE	81.988,85	45,68%	95.819,27	51,39%	108.911,80	61,52%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	157.582,38	87,80%	167.199,97	89,67%	166.325,15	93,94%
ACTIVO FIJO						
DEPRECIABLE	48.703,65	27,14%	43.875,61	23,53%	23.194,58	13,10%
DEPRECIACION ACUMULADA	-30.392,57	-16,93%	-32.197,14	-17,27%	-16.051,30	-9,07%
TOTAL ACTIVO DEPRECIABLE	18.311,08	10,20%	11.678,47	6,26%	7.143,28	4,03%
TOTAL ACTIVO FIJO	18.311,08	10,20%	11.678,47	6,26%	7.143,28	4,03%
OTROS ACTIVOS						
GASTOS ANTICIPADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
DEPOSITOS EN GARANTIA	3.577,45	1,99%	7.577,45	4,06%	3.577,45	2,02%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3.577,45	1,99%	7.577,45	4,06%	3.577,45	2,02%
TOTAL ACTIVO	179.470,91	100,00%	186.455,89	100,00%	177.045,88	100,00%

ANÁLISIS VERTICAL (Cuadro No. 5)

PASIVO	2005		2006		2007	
	USD	%	USD	%	USD	%
CORRIENTE						
DEUDAS FINANCIERAS	25.125,48	14,00%	16.755,05	8,99%	50.558,52	28,56%
PROVEEDORES NACIONALES	149.295,06	83,19%	112.968,30	60,59%	75.688,76	42,75%
OTROS ACREEDORES	14.080,56	7,85%	21.036,64	11,28%	22.124,34	12,50%
SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	1.098,45	0,61%	1.222,37	0,66%	1.240,04	0,70%
ANTICIPO DE CLIENTES	11.200,00	6,24%	82.412,00	44,20%	53.759,20	30,36%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	200.799,55	111,88%	234.394,36	125,71%	203.370,86	114,87%
PASIVO A LARGO PLAZO						
DEUDAS Y PROVISIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL DEL PASIVO	200.799,55	111,88%	234.394,36	125,71%	203.370,86	114,87%
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000,00	1,11%	2.000,00	1,07%	2.000,00	1,13%
RESERVAS	26.682,30	14,87%	26.682,30	14,31%	1.014,04	0,57%
RESULTADOS EJ. ANTERIORES	-1.015,86	-0,57%	-50.010,94	-26,82%	-50.952,51	-28,78%
UTILIDAD / PERDIDA	-48.995,08	-27,30%	-26.609,83	-14,27%	21.613,49	12,21%
TOTAL PATRIMONIO	-21.328,64	-11,88%	-47.938,47	-25,71%	-26.324,98	-14,87%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	179.470,91	100,00%	186.455,89	100,00%	177.045,88	100,00%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

DATOS Y COMPUTACIÓN S.A. DATACOMP
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005, 2006, 2007
(Cuadro No.6) ANALISIS VERTICAL

	2005		2006		2007	
	USD	%	USD	%	USD	%
INGRESOS						
VENTAS NETAS	57.272,96	82,45%	112.108,32	99,75%	146.801,42	99,72%
OTROS INGRESOS	12.193,39	17,55%	285,12	0,25%	406,27	0,28%
TOTAL INGRESOS	69.466,35	100,00%	112.393,44	100,00%	147.207,69	100,00%
COSTOS						
COSTOS DE VENTAS	24.396,06	35,12%	50.608,91	45,03%	57.289,51	38,92%
TOTAL COSTOS	24.396,06	35,12%	50.608,91	45,03%	57.289,51	38,92%
UTILIDAD BRUTA	45.070,29	64,88%	61.784,53	54,97%	89.918,18	61,08%
GASTOS						
ADMINISTRACION	78.642,51	113,21%	64.888,33	57,73%	47.298,04	32,13%
VENTAS	14.102,61	20,30%	22.109,18	19,67%	20.138,13	13,68%
TOTAL GASTOS	92.745,12	133,51%	86.997,51	77,40%	67.436,17	45,81%
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	-47.674,83	68,63%	-25.212,98	22,43%	22.482,01	15,27%
GASTOS						
FINANCIEROS	1.320,25	1,90%	1.396,85	1,24%	868,52	0,59%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-48.995,08	70,53%	-26.609,83	23,68%	21.613,49	14,68%
15% TRABAJADORES		0,00%	0,00	0,00%	3.242,02	2,20%
25% IMPUESTO A LA RENTA		0,00%	0,00	0,00%	4.592,87	3,12%
UTILIDAD NETA	-48.995,08	70,53%	-26.609,83	23,68%	13.778,60	9,36%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

3.1.1 Resultados del Análisis Vertical.-

a.- La composición de los activos en este análisis para los años 2005, 2006 y 2007 es el siguiente:

(Cuadro No.7) COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS

CUENTA	2005	2006	2007
Activo Corriente	87.80%	89.67%	93.94%
Activo Fijo	10.20%	6.26%	4.03%
Otros Activos	1.99%	4.06%	2.02%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Se puede notar que existe demasiada concentración en el Activo Corriente, no hay equilibrio con el Activo Fijo, pues este es menor y ha bajado en un 60% en el 2007, mientras que el Activo Corriente se ha incrementado en éste último año, lo cual se explica por la actividad de la empresa en la que se requiere una alta inversión corriente; sin embargo, no hay inversión fija para respaldar a la empresa.

En las cuentas del Inventario podemos ver que constituyen el 61.52% del Activo Total en el 2007, lo cual significa que se mantiene un exceso de mercadería en stock o que se tiene un capital de trabajo improductivo y que por la clase de mercadería que representa, dicha mercadería puede quedar obsoleta al pasar el tiempo y tener más pérdida. Por lo cual no es saludable para la empresa tener mucho inventario, además se recomienda que se implemente políticas para el manejo de inventario con el fin de tener niveles óptimos en bodegas.

b.- La composición de los pasivos en éste análisis para los años 2005, 2006 y 2007 es el siguiente:

(Cuadro No.8) COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS

CUENTA	2005	2006	2007
Pasivo Corriente	111.88%	125.71%	114.87%
Pasivo no Corriente	0%	0%	0%
Patrimonio	-11.88%	-25.71%	-14.87%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%

Fuente: Estados Financieros DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Esta distribución refleja la política de financiación que la empresa ha tenido en los últimos tres años, en éste caso vemos que la Gerencia tiene la habilidad administrativa de financiar sus obligaciones apalancando la gestión en entidades financieras, en sus proveedores y con la modalidad de contratación que demanda un anticipo significativo antes de entregar la mercadería. Sin embargo, el patrimonio de la empresa ha sido extinguido por la pérdida de los ejercicios anteriores, razón por la cual está en saldo negativo y significa que la empresa se encuentra en manos de los acreedores, es importante recordar que la pérdida no puede ser mayor al 50% del capital; también podemos notar que los pasivos corrientes superan a los activos corrientes, pues a corto plazo solo podemos cubrir las exigencias de un 93.94% de un total de deuda de 114.87%. No es una sana política de financiación, ya que la empresa se encuentra en riesgo.

El Patrimonio es negativo, no existe. La empresa está técnicamente quebrada, por lo que se recomienda hacer un incremento de capital lo más pronto posible a fin de evitar la intervención de la Superintendencia de Compañías y someter a la empresa a un proceso de disolución.

c.- En lo que se refiere al Estado de Pérdidas y Ganancias, vemos la siguiente composición:

(Cuadro No. 9) COMPOSICIÓN DE CUENTAS

CUENTAS	2005	2006	2007
Ventas Netas	100%	100%	100%
USD	\$69.466,35	\$112.393,44	\$147.207,69
Costo de Ventas	35.12%	45.03%	38.92%
Utilidad Bruta	64.88%	54.97%	61.08%
Gastos Operacionales	135.41%	78.65%	46.40%
Utilidad / Pérdida antes de Impuestos	-70.53%	-23.68%	14.68%
Utilidad / Pérdida Neta	-70.53%	-23.68%	9.36%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S. A.

Elaboración: Jannet Montaña

Este cuadro nos muestra que las ventas han tenido un incremento importante, pues se triplicaron para el 2007, el Costo de Venta y la Utilidad Bruta se presentan en términos aceptables, más no los gastos operacionales, pues son muy altos sobre todo en el 2005, lo que ha provocado la pérdida de esos dos años, pero en el 2007 se observa una reducción de estos gastos que se refleja en la Utilidad final. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los gastos operacionales deben estar máximo entre el 5% y 10% de las Ventas Totales, pero en este caso son del 135%, 78.65% y 46.40% respectivamente, sin duda se refleja una ineficiencia en la administración por ser muy excesivos. Recomendamos que se racionalice el nivel de gastos de la empresa.

3.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

DATOS Y COMPUTACIÓN S.A. DATACOMP
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005, 2006 Y 2007
(Cuadro No.10)ANÁLISIS HORIZONTAL

ACTIVO	2005	2006	Variación	Variación	2006	2007	Variación	Variación
	USD	USD	Absoluta	Relativa	USD	USD	Absoluta	Relativa
CORRIENTE								
DISPONIBLE								
CAJA	140,00	140,00	0,00	0,00%	140,00	140,00	0,00	0,00%
BANCOS MONEDA NACIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL DISPONIBLE	140,00	140,00	0,00	0,00%	140,00	140,00	0,00	0,00%
EXIGIBLE								
CLIENTES	22.470,66	18.851,25	-3.619,41	-16,11%	18.851,25	2.552,55	-16.298,70	-86,46%
DEUDORES VARIOS	32.763,41	33.523,69	760,28	2,32%	33.523,69	35.269,64	1.745,95	5,21%
IMPUESTOS PAGADOS .POR ANTICIP.	20.219,46	18.865,76	-1.353,70	-6,70%	18.865,76	19.451,16	585,40	3,10%
TOTAL EXIGIBLE	75.453,53	71.240,70	-4.212,83	-5,58%	71.240,70	57.273,35	-13.967,35	-19,61%
REALIZABLE								
INVENTARIOS	81.988,85	95.819,27	13.830,42	16,87%	95.819,27	108.911,80	13.092,53	13,66%
TOTAL REALIZABLE	81.988,85	95.819,27	13.830,42	16,87%	95.819,27	108.911,80	13.092,53	13,66%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	157.582,38	167.199,97	9.617,59	6,10%	167.199,97	166.325,15	-874,82	-0,52%
ACTIVO FIJO								
DEPRECIABLE	48.703,65	43.875,61	-4.828,04	-9,91%	43.875,61	23.194,58	-20.681,03	-47,14%
DEPRECIACION ACUMULADA	-30.392,57	-32.197,14	-1.804,57	5,94%	-32.197,14	-16.051,30	16.145,84	-50,15%
TOTAL ACTIVO DEPRECIABLE	18.311,08	11.678,47	-6.632,61	-36,22%	11.678,47	7.143,28	-4.535,19	-38,83%
TOTAL ACTIVO FIJO	18.311,08	11.678,47	-6.632,61	-36,22%	11.678,47	7.143,28	-4.535,19	-38,83%
OTROS ACTIVOS								
GASTOS ANTICIPADOS	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
DEPOSITOS EN GARANTIA	3.577,45	7.577,45	4.000,00	111,81%	7.577,45	3.577,45	-4.000,00	-52,79%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3.577,45	7.577,45	4.000,00	111,81%	7.577,45	3.577,45	-4.000,00	-52,79%
TOTAL ACTIVO	179.470,91	186.455,89	6.984,98	3,89%	186.455,89	177.045,88	-9.410,01	-5,05%

(Cuadro No. 11) ANÁLISIS HORIZONTAL

PASIVO	2005	2006	Variación	Variación	2006	2007	Variación	Variación
	USD	USD	Absoluta	Relativa	USD	USD	Absoluta	Relativa
CORRIENTE								
DEUDAS FINANCIERAS	25.125,48	16.755,05	-8.370,43	-33,31%	16.755,05	50.558,52	33.803,47	201,75%
PROVEEDORES NACIONALES	149.295,06	112.968,30	-36.326,76	-24,33%	112.968,30	75.688,76	-37.279,54	-33,00%
OTROS ACREEDORES	14.080,56	21.036,64	6.956,08	49,40%	21.036,64	22.124,34	1.087,70	5,17%
SUELDOS Y PREST. SOCIALES	1.098,45	1.222,37	123,92	11,28%	1.222,37	1.240,04	17,67	1,45%
ANTICIPO DE CLIENTES	11.200,00	82.412,00	71.212,00	635,82%	82.412,00	53.759,20	-28.652,80	-34,77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	200.799,55	234.394,36	33.594,81	16,73%	234.394,36	203.370,86	-31.023,50	-13,24%
PASIVO A LARGO PLAZO								
DEUDAS Y PROVISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL DEL PASIVO	200.799,55	234.394,36	33.594,81	16,73%	234.394,36	203.370,86	-31.023,50	-13,24%
PATRIMONIO								
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00%	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00%
RESERVAS	26.682,30	26.682,30	0,00	0,00%	26.682,30	1.014,04	-25.668,26	-96,20%
RESULTADOS EJ. ANTERIORES	-1.015,86	-50.010,94	-48.995,08	4823,01%	-50.010,94	-50.952,51	-941,57	1,88%
UTILIDAD / PERDIDA	-48.995,08	-26.609,83	22.385,25	-45,69%	-26.609,83	21.613,49	48.223,32	-181,22%
TOTAL PATRIMONIO	-21.328,64	-47.938,47	-26.609,83	124,76%	-47.938,47	-26.324,98	21.613,49	-45,09%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	179.470,91	186.455,89	6.984,98	3,89%	186.455,89	177.045,88	-9.410,01	-5,05%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

DATOS Y COMPUTACIÓN S.A. DATACOMP
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005, 2006, 2007

(Cuadro No. 12) ANÁLISIS HORIZONTAL

	2005	2006	Variación	Variación	2006	2007	Variación	Variación
	USD	USD	Absoluta	Relativa	USD	USD	Absoluta	Relativa
INGRESOS								
VENTAS NETAS	57.272,96	112.108,32	54.835,36	95,74%	112.108,32	146.801,42	34.693,10	30,95%
OTROS INGRESOS	12.193,39	285,12	-11.908,27	-97,66%	285,12	406,27	121,15	42,49%
TOTAL INGRESOS	69.466,35	112.393,44	42.927,09	61,80%	112.393,44	147.207,69	34.814,25	30,98%
COSTOS								
COSTOS DE VENTAS	24.396,06	50.608,91	26.212,85	107,45%	50.608,91	57.289,51	6.680,60	13,20%
TOTAL COSTOS	24.396,06	50.608,91	26.212,85	107,45%	50.608,91	57.289,51	6.680,60	13,20%
UTILIDAD BRUTA	45.070,29	61.784,53	16.714,24	37,08%	61.784,53	89.918,18	28.133,65	45,54%
GASTOS								
ADMINISTRACION	78.642,51	64.888,33	-13.754,18	-17,49%	64.888,33	47.298,04	-17.590,29	-27,11%
VENTAS	14.102,61	22.109,18	8.006,57	56,77%	22.109,18	20.138,13	-1.971,05	-8,92%
FINANCIEROS	1.320,25	1.396,85	76,60	5,80%	1.396,85	868,52	-528,33	-37,82%
TOTAL GASTOS	94.065,37	88.394,36	-5.671,01	-6,03%	88.394,36	68.304,69	-20.089,67	-22,73%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-48.995,08	-26.609,83	22.385,25	-45,69%	-26.609,83	21.613,49	48.223,32	-181,22%
15% TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	3.242,02	3.242,02	0,00%
25% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	4.592,87	4.592,87	0,00%
UTILIDAD NETA	-48.995,08	-26.609,83	22.385,25	-45,69%	-26.609,83	13.778,60	40.388,43	-151,78%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

3.2.1 Resultado del Análisis Horizontal.-

Las cuentas del **Activo Total** de los tres años se mantienen constantes; sin embargo, se observa que mientras el Activo Corriente se eleva, las cuentas del Activo Fijo han bajado sustancialmente, lo cual significa que la empresa no ha realizado inversiones y por el contrario han vendido parte de sus Activos Fijos, esto vemos en la variación de -38.83%.

Las **Cuentas por Cobrar** a clientes se reducen al pasar el tiempo, a un nivel de variación de -86.46%, lo cual nos indica que ha habido una eficiencia en la cobranza, pero no así en otros deudores, por lo que no hay mayor variación. En cuanto al inventario podemos manifestar que sigue subiendo el rubro cada año, lo cual no es saludable, pese a que la variación baja en el 2007 de un 16.87% a un 13.66%.

Las cuentas del **Pasivo Total** se presentan más o menos constantes en los tres años que estamos analizando en valores absolutos. La variación del pasivo de 2005 a 2006 refleja un incremento del 16.73%. De 2006 a 2007 se determina una reducción del -13.24%, es decir que hay una reducción de deuda, debido al financiamiento a través de un apalancamiento en sobregiros bancarios, anticipos de los clientes y los proveedores. Sin embargo tenemos una variación significativa en las obligaciones financieras que de 2005 a 2006 se han reducido en orden del 33.31%; y, de 2006 a 2007 existe un incremento del pasivo financiero del 201.75%.

El **Patrimonio** de la empresa se ha ido erosionado por las pérdidas que ha sufrido la empresa en los años 2005 y 2006; sin embargo, en el 2007 se presenta una utilidad que no es suficiente, en estas circunstancias técnicamente la empresa se encuentra en quiebra, por lo cual, es urgente una inyección de capital. En vista de que hay una resolución de la Superintendencia de Compañías, en la cual, se manifiesta la sanción.

Las **Ventas** tienen un incremento importante, podemos ver que se triplican al pasar el tiempo por lo cual el margen de utilidad también se incrementa, esto se debe a una diversificación de productos en el último año. Pero debemos

destacar el incremento en la variación de la ventas que se da en el 2006 de un 61.80%, mientras que en el 2007 fue de un 30.98%.

En cuanto a los **Gastos Operacionales**, pese a que siguen siendo excesivos, al pasar el tiempo se han reducido gradualmente, lo cual se refleja en las variaciones de 2005 a 2006 en una reducción del 6.03% y de 2006 a 2007 en otra reducción del 22.73%. Es decir que si sería factible tomar una política de austeridad más fuerte para reducir dichos gastos.

En cuanto a la **Utilidad Neta** su variación ha ido disminuyendo en el orden del 45.69% en el 2006 a una reducción del 151.78% en el 2007, esto se explica por la ganancia obtenida luego de dos años de pérdida.

3.3 RAZONES DE LIQUIDEZ

A través de ellas se evalúa la capacidad de Datacomp S.A., para generar recursos y cumplir con sus obligaciones de pago, tanto operativas como financieras a corto plazo.

(Cuadro No.13) Razón Circulante

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Activo Circulante	157.582,38	0,78	167.199,97	0,71	166.325,15	0,82
Pasivo Circulante	200.799,55		234.394,36		203.370,86	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Si la razón corriente es muy baja, la empresa puede tener problemas para cumplir los compromisos a corto plazo, pero si al contrario es muy alta la empresa puede tener inversiones excesivas en el activo corriente, o también se puede estar subutilizado el crédito a corto plazo, los indicadores aceptables podrían ser de 1 a 2.

Este indicador nos demuestra que por cada dólar que debo, tengo 0.78, 0.71 y 0.82 centavos para cubrir las deudas a corto plazo, pero esto sucede por la habilidad del Gerente al buscar financiamiento en Entidades Financieras, en sus

proveedores y sus clientes. Sin embargo la empresa no puede cumplir con un 18% de su deuda en el 2007.

(Cuadro No.14) Razón de Rapidez

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Activo Circulante - Inventarios	75.593,53	0,38	71.380,70	0,30	57.413,35	0,28
Pasivo Circulante	200.799,55		234.394,36		203.370,86	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Siendo este un indicador más rápido que el anterior podemos deducir que la capacidad de solvencia de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo se ha disminuido cada año, hasta llegar a un nivel de solvencia de 0.28, lo cual nos indica que por cada dólar que debemos, solamente tenemos 0.28 centavos para pagar, es decir que en un caso extremo la empresa tiene problemas de liquidez.

(Cuadro No.15) Rotación de Activos Corrientes

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Ventas Netas	69.466,35	0,37	112.393,44	0,69	147.207,69	0,88
Promedio de Activo Corriente	187.789,34		162.391,18		166.762,56	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

En este caso podemos observar un incremento progresivo de las ventas en cada año y una disminución en el promedio del activo corriente, lo cual nos hace notar un índice de eficiencia de 0.88, es decir que por cada dólar de Activo Corriente que se invierte, se obtiene 0.88 centavos por ventas.

(Cuadro No. 16) Rotación de Cuentas por Cobrar

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Ventas Netas	69.466,35	0,92	112.393,44	1,58	147.207,69	2,57
Cuentas por Cobrar	75.453,53		71.240,70		57.273,35	

Periodo Promedio de Cobro		Días		Días		Días
360 días	360	391,03	360	228,19	360	140,06
Ratio de Ventas	0,92		1,58		2,57	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Se nota una eficiencia en las cuentas por cobrar, ya que se reducen al pasar el tiempo, pero el índice sube porque las ventas tienen un incremento importante, es decir que por cada 2.57 dólares de ventas 1 dólar queda por cobrar. Sin embargo, de manera general se puede indicar que cuando existe un nivel de rotación alto puede ser peligroso desde el punto de vista de que, hay insuficiencia de capital de trabajo y no se puede invertir nuevamente.

(Cuadro No.17) Rotación del Inventario

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Costo de Ventas	24.396,06	0,28	50.608,91	0,57	57.289,51	0,56
Inventario Promedio	88.438,90		88.904,06		102.365,54	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

2005 $360 / 0.28 = 1.285 \text{ días} / 360 \text{ días} = \text{Rotación } 3.6 \text{ veces}$

2006 $360 / 0.57 = 632 \text{ días} / 360 \text{ días} = \text{Rotación } 1.8 \text{ veces}$

2007 $360 / 0.56 = 643 \text{ días} / 360 \text{ días} = \text{Rotación } 1.8 \text{ veces}$

Este indicador nos muestra que la mercadería esta rotando casi dos veces al año en el 2007, lo cual es ineficiente pues como se indicó anteriormente se tiene mucha mercadería en stock, el nivel de rotación ha ido aumentando de una forma moderada, un nivel alto puede significar que existe en la empresa un insuficiente capital de trabajo improductivo, que por sus características al pasar el tiempo será obsoleto y perderá su valor original.

3.4 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

(Cuadro No. 18) Rentabilidad del Activo antes de Intereses e Impuestos

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-47.674,83	-0,27	-25.212,98	-0,14	22.482,01	0,13
Total de Activos	179.470,91		186.455,89		177.045,88	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Estos resultados nos demuestran la ineficiencia con que se han manejado los recursos que generan utilidades para cubrir los costos y dejar un sobrante suficiente para los accionistas. Esto sucede por la excesiva pérdida de los años 2005 y 2006. En el 2007 el índice es del 13%, lo que significa que la empresa ha mejorado en el manejo de sus recursos.

(Cuadro No.19) Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

	2005		2006		2007	
Utilidad Neta	-48.995,08	-71%	-26.609,83	-24%	13.778,60	9%
Ventas Netas	69.466,35		112.393,44		147.207,69	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

En los dos primeros años, vemos una notable pérdida, pero en el 2007 podemos notar que las ventas se han triplicado en comparación con los años anteriores, lo cual lleva a un favorable margen de utilidad en este año del 9%.

(Cuadro No. 20) Rendimiento de los Activos Totales

	2005		2006		2007	
Utilidad Neta	-48.995,08	-27%	-26.609,83	-14%	13.778,60	8%
Activo Total	179.470,91		186.455,89		177.045,88	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Pese a la utilidad que tenemos en el año 2007 el margen de rentabilidad sobre la inversión es mínimo de un 8% y nulo en los años anteriores.

(Cuadro No.21) Rendimiento del Capital Contable

	2005		2006		2007	
Utilidad/Pérdida Neta	-48.995,08	(230%)	-26.609,83	(56%)	13.778,60	(52%)
Capital Neto	-21.328,64		-47.938,47		-26.324,98	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

En este caso la tasa de rendimiento en todos los años es nula debido a que las pérdidas acumuladas han erosionado el patrimonio.

(Cuadro No.22) Rendimiento del Capital Suscrito

	2005		2006		2007	
Utilidad/Pérdida Neta	-48.995,08	- 2450%	-26.609,83	-1330%	13.778,60	689%
Capital	2.000,00		2.000,00		2.000,00	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

En este caso la tasa de rendimiento en 2005 y 2006 es nula, debido a las pérdidas ocasionadas en esos años. Para 2007 se tiene una tasa del 689%.

3.5 RAZONES DE VALOR DE MERCADO

(Cuadro No. 23) Razón Precio Utilidades

	2005	USD	2006	USD	2007	USD
Utilidad Neta	-48.995,08	-24.50	-26.609,83	-13.30	13.778,60	6.89
No. Acciones	2.000		2.000		2.000	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

- El valor de la acción contable es de USD 1.00. (2000USD / 2000 acciones).
- En 2005 y 2006 se generan pérdidas.
- Cada acción ha perdido USD 24.50 y USD 13.30 respectivamente.
- En el año 2007 la utilidad es de USD13.778,60, determinando un valor por acción de USD 6.89.

3.6 RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

(Cuadro 24) Días de Ventas Pendientes de Cobro

	2005		2006		2007	
VENTAS DIARIAS		USD		USD		USD
Ventas Netas	69.466,35	192,96	112.393,44	312,20	147.207,69	408,91
360 días	360		360		360	
PROMEDIO DE COBRO		Días		Días		Días
Cuentas por Cobrar	75.453,53	391,03	71.240,70	228,19	57.273,35	140,06
Ventas Diarias	192,96		312,20		408,91	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Estos indicadores reflejan que las ventas diarias han aumentado y que hay más eficiencia en el cobro al pasar el tiempo, pues los días de cobro se han reducido.

Cuadro No.25) Rotación de los Activos Fijo

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Ventas Netas	69.466,35	3,79	112.393,44	9,62	147.207,69	20,61
Activo Fijo	18.311,08		11.678,47		7.143,28	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos refleja que por cada dólar de Activo Fijo, se vende 20.61 dólares, lo cual significa que si es eficiente pero no se ha realizado ninguna inversión en la empresa.

Cuadro No.26) Rotación de los Activos Totales

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Ventas Netas	69.466,35	0,39	112.393,44	0,60	147.207,69	0,83
Activo Total	179.470,91		186.455,89		177.045,88	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos muestra que por cada dólar de Activo Total que se invierte, 0.83 centavos se vende, lo cual significa que hay demasiado activos para las ventas que se generan. Las ventas deben incrementarse.

3.7 RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS

(Cuadro No.27) Cobertura de Intereses

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-47.674,83	-36,11	-25.212,98	-18,05	22.482,01	25,89
Intereses	1.320,25		1.396,85		868,52	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Estos indicadores muestran la incapacidad de pago que se tiene en el 2005 y 2006, más no en el 2007, donde se podrían cubrir los gastos financieros con un valor de 25.59 dólares.

(Cuadro No.28) Cobertura del Activo Fijo

	2005	veces	2006	veces	2007	veces
Patrimonio	-21.328,64	-1,16	-47.938,47	-4,10	-26.324,98	-3,69
Activos Fijos	18.311,08		11.678,47		7.143,28	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos muestra la ineficiente administración con la que se maneja la empresa, pues no existe patrimonio alguno como para respaldar algún crédito.

(Cuadro No.29) Razón de Endeudamiento

	2005		2006		2007	
Deuda Total	200.799,55	112%	234.394,36	126%	203.370,86	115%
Activo Total	179.470,91		186.455,89		177.045,88	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

Los pasivos superan el 100% de los activos, lo cual significa que la empresa técnicamente está en quiebra.

3.8 RATIOS DE ESTRUCTURA DE COSTOS

(Cuadro No.30) Índices de la Estructura de Costos

Índice de Utilidad Bruta	2005		2006		2007	
Ventas Netas – Costo de Ventas	45.070,29	65%	61.784,53	55%	89.918,18	61%
Ventas Netas	69.466,35		112.393,44		147.207,69	
Ratio de Gastos de Ventas						
Gastos de Ventas	14.102,61	20%	22.109,18	20%	20.138,13	14%
Ventas Netas	69.466,35		112.393,44		147.207,69	
Ratio de Gatos de Administración						
Gastos de Administración	78.642,51	113%	64.888,33	58%	47.298,04	32%
Ventas Netas	69.466,35		112.393,44		147.207,69	

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

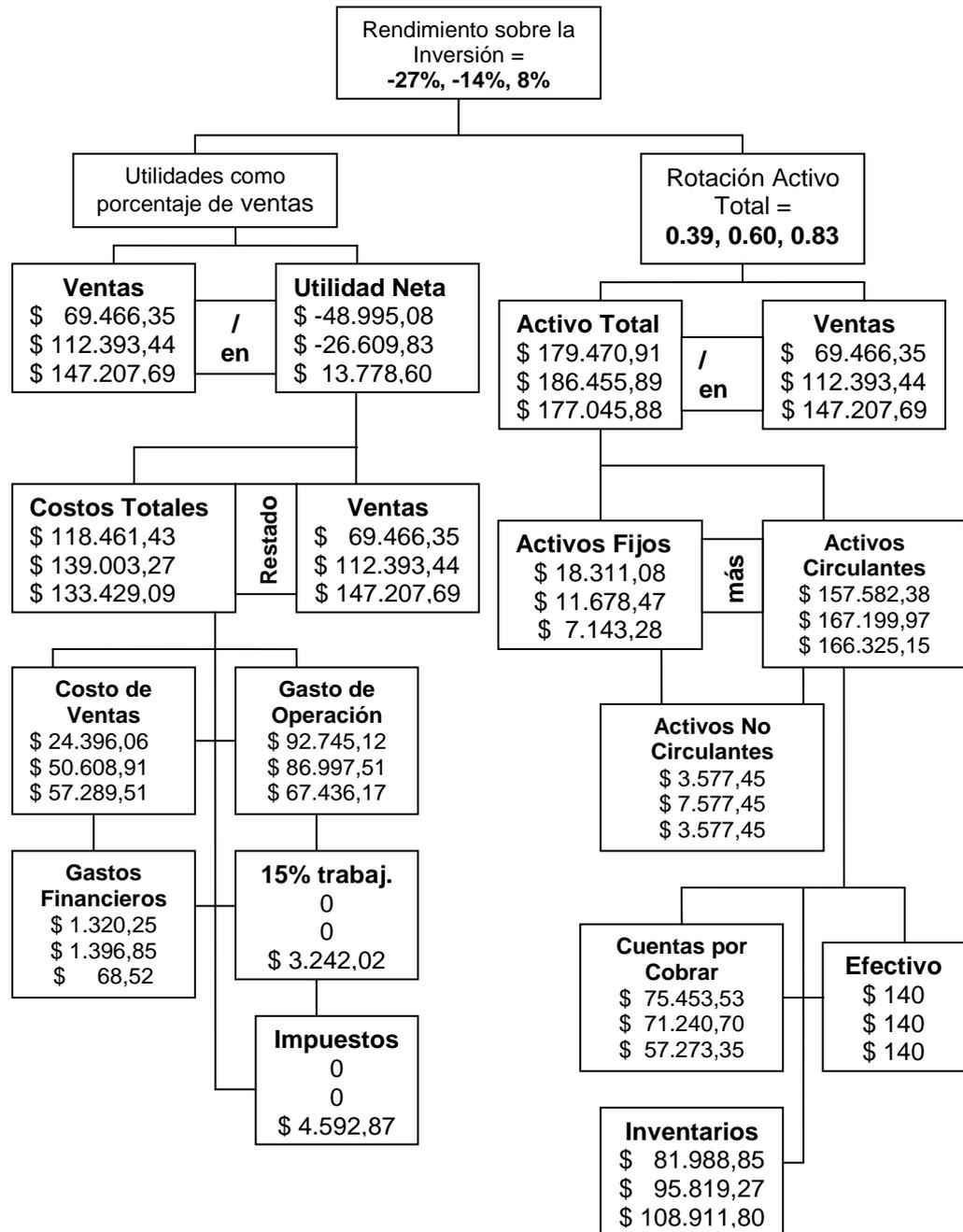
Elaboración: Jannet Montaña

Vemos que el margen de utilidad bruta disminuye un poco pero se mantienen constantes, sin embargo los gastos son excesivos, pero se nota una disminución durante los tres años, por lo que se debe tomar en cuenta una política de austeridad para los próximos ejercicios.

3.9 SISTEMA DE ANÁLISIS DU-PONT

Este sistema de análisis une las razones financieras de actividad y margen de utilidad sobre las ventas para mostrar como actúan entre sí y determinar la productividad de los activos. El activo circulante se suma al activo fijo y da la inversión total, las ventas divididas entre la inversión total nos da la rotación de la inversión.

SISTEMA DE ANÁLISIS DU PONT DE LA EMPRESA DATACOMP S.A.
2005 – 2006 - 2007
(Gráfico No.13)



Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.
Elaboración: Jannet Montaña

3.10 APALANCAMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO

3.10.1 Apalancamiento Operativo:

En general, si se reduce el nivel de operaciones de una empresa su GAO aumenta, es decir que mientras más cerca este la empresa a su punto de equilibrio operativo, mayor será su Grado de Apalancamiento Operativo y de la misma forma mientras más bajo es el margen de contribución más alto será su GAO. Es decir, que la empresa que tiene GAO más alto, tiene operaciones más riesgosas, que las empresas que tienen GAO más bajo. El GAO siempre deberá ser mayor a 1.

$$\text{GAO} = \frac{\% \text{ cambio en la UAI}}{\% \text{ de cambio en las Ventas}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad Operativa}}$$

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005, 2006, 2007
(Cuadro No. 31) APALANCAMIENTO OPERATIVO

CONCEPTO	2005			2006			2007		
	-20%	Punto de Referencia	20%	-20%	Punto de Referencia	20%	-20%	Punto de Referencia	20%
INGRESOS									
VENTAS NETAS	45.818,37	57.272,96	68.727,55	89.686,66	112.108,32	134.529,98	117.441,14	146.801,42	176.161,70
OTROS INGRESOS	9.754,71	12.193,39	14.632,07	228,10	285,12	342,14	325,02	406,27	487,52
TOTAL INGRESOS	55.573,08	69.466,35	83.359,62	89.914,75	112.393,44	134.872,13	117.766,15	147.207,69	176.649,23
COSTOS									
COSTOS DE VENTAS	19.516,85	24.396,06	29.275,27	40.487,13	50.608,91	60.730,69	45.831,61	57.289,51	68.747,41
TOTAL COSTOS	19.516,85	24.396,06	29.275,27	40.487,13	50.608,91	60.730,69	45.831,61	57.289,51	68.747,41
UTILIDAD BRUTA	36.056,23	45.070,29	54.084,35	49.427,62	61.784,53	74.141,44	71.934,54	89.918,18	107.901,82
GASTOS									
ADMINISTRACION	78.642,51	78.642,51	78.642,51	64.888,33	64.888,33	64.888,33	47.298,04	47.298,04	47.298,04
VENTAS	14.102,61	14.102,61	14.102,61	22.109,18	22.109,18	22.109,18	20.138,13	20.138,13	20.138,13
TOTAL GASTOS	92.745,12	92.745,12	92.745,12	86.997,51	86.997,51	86.997,51	67.436,17	67.436,17	67.436,17
UTILIDAD ANTES DE INTERESES	-56.688,89	-47.674,83	-38.660,77	-37.569,89	-25.212,98	-12.856,07	4.498,37	22.482,01	40.465,65
E IMPUESTOS	-9.014,06		9.014,06	-12.356,91		12.356,91	-17.983,64		17.983,64
IMPACTO SOBRE LAS UAIL	18,91%	100%	-18,91%	49,01%	100%	-49,01%	-79,99%	100%	79,99%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

GAO 2005	=	$\frac{\% \text{ Cambio en las UAll}}{\% \text{ Cambio en las Ventas}}$	=	$\frac{-18,91\%}{20,00\%}$	=	-0,95
GAO 2005	=	$\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad Operativa}}$	=	$\frac{45.070,29}{-47.674,83}$	=	-0,95
GAO 2006	=	$\frac{\% \text{ Cambio en las UAll}}{\% \text{ Cambio en las Ventas}}$	=	$\frac{-49,01\%}{20,00\%}$	=	-2,45
GAO 2006	=	$\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad Operativa}}$	=	$\frac{61.784,53}{-25.212,98}$	=	-2,45
GAO 2007	=	$\frac{\% \text{ Cambio en las UAll}}{\% \text{ Cambio en las Ventas}}$	=	$\frac{79,99\%}{20,00\%}$	=	4,00
GAO 2007	=	$\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad Operativa}}$	=	$\frac{89.918,18}{22.482,01}$	=	4,00

Estos resultados nos indican que por cada punto en porcentaje que se incremente o disminuya las ventas a partir del punto de referencia, harán el aumento o disminución porcentual de las UAll, en este caso de -18.91% en el 2005, -49.01% en el 2006 y 79.99% en el 2007, por lo cual nos dio un Apalancamiento Operativo de -0.95, -2.45 y 4 puntos respectivamente, cabe recalcar que los dos primeros años el resultado es negativo, porque sus utilidades también lo fueron, no así en el 2007 que observamos un resultado positivo, tal como sus utilidades.

3.10.2 Apalancamiento Financiero:

Se puede afirmar que las empresas que tienen un GAF más alto, poseen un mayor riesgo financiero, que aquellas que lo tienen más bajo.

$$\text{GAF} = \frac{\% \text{ de cambio en la UPA}}{\% \text{ de cambio en la UAll}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}}$$

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005, 2006, 2007
(Cuadro No. 32) APALANCAMIENTO FINANCIERO

CONCEPTO	18,91%	2005	-18,91%	49,01%	2006	-49,01%	-79,99%	2007	79,99%
		Punto de Referencia			Punto de Referencia			Punto de Referencia	
UTILIDAD ANTES DE INTERES	-56.688,89	-47.674,83	-38.660,77	-37.569,89	-25.212,98	-12.856,07	4.498,37	22.482,01	40.465,65
E IMPUESTOS									
GASTOS									
FINANCIEROS	1.320,25	1.320,25	1.320,25	1.396,85	1.396,85	1.396,85	868,52	868,52	868,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-58.009,14	-48.995,08	-39.981,02	-38.966,74	-26.609,83	-14.252,92	3.629,85	21.613,49	39.597,13
15% TRABAJADORES	-	-	-	-	-	-	544,48	3.242,02	5.939,57
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-	-	907,46	5.403,37	9.899,28
UTILIDAD NETA	-58.009,14	-48.995,08	-39.981,02	-38.966,74	-26.609,83	-14.252,92	5.081,80	30.258,89	55.435,98
NUMERO DE ACCIONES	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
COMUNES									
UPA	-29,00	-24,50	-19,99	-19,48	-13,30	-7,13	2,54	15,13	27,72
IMPACTO SOBRE LAS UPA	18%	100%	-18,40%	46%	100%	-46,44%	-83%	100%	83,21%

Fuente: Estados Financieros de DATACOMP S.A.

Elaboración: Jannet Montaña

$$\begin{aligned} \text{GAF 2005} &= \frac{\% \text{ Cambio en la UPA}}{\% \text{ Cambio en la UAI}} = \frac{-18,40\%}{-18,91\%} = \mathbf{0,97} \\ \text{GAF 2005} &= \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}} = \frac{-47.674,83}{-48.995,08} = \mathbf{0,97} \\ \text{GAF 2006} &= \frac{\% \text{ Cambio en la UPA}}{\% \text{ Cambio en la UAI}} = \frac{-46,44\%}{-49,01\%} = \mathbf{0,95} \\ \text{GAF 2006} &= \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}} = \frac{-25.212,98}{-26.609,83} = \mathbf{0,95} \\ \text{GAF 2007} &= \frac{\% \text{ Cambio en la UPA}}{\% \text{ Cambio en la UAI}} = \frac{83,21\%}{79,99\%} = \mathbf{1,04} \\ \text{GAF 2007} &= \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}} = \frac{22.482,01}{21.613,49} = \mathbf{1,04} \end{aligned}$$

En 2005 y 2006, se tiene pérdida operativa, por lo que no se tiene los recursos para cubrir los intereses, esto nos indica los índices, menores a uno, de 0,97 y 0,95 respectivamente. En el 2007, por cada dólar de utilidad operativa, tenemos 4 centavos de dólar para cubrir los intereses financieros.

3.10.3 Apalancamiento Total.-

Luego de obtener el Apalancamiento Operativo y Financiero y al haber variaciones en las ventas que afectan a la Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI) y por ende ésta utilidad afecta a la Utilidad por Acción (UPA), entonces se puede relacionar las Ventas con la UPA, relacionando el efecto combinado de ambos lados de apalancamiento, el mismo se denomina GRADO DE APALANCAMIENTO TOTAL.

$$\text{GAT} = \frac{\% \text{ de cambio en la UPA}}{\% \text{ de cambio en las Ventas}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Márgen de Contribución}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}}$$

$$\begin{aligned}
 \text{GAT 2005} &= \frac{\% \text{ Cambio en la UPA}}{\% \text{ Cambio en las Ventas}} = \frac{-18,40\%}{20,00\%} = \mathbf{-0,92} \\
 \text{GAT 2005} &= \frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}} = \frac{45.070,29}{-48.995,08} = \mathbf{-0,92} \\
 \text{GAT 2005} &= \mathbf{GAO \times GAF} = -0,95 \times 0,97 = \mathbf{-0,92} \\
 \text{GAT 2006} &= \frac{\% \text{ Cambio en la UPA}}{\% \text{ Cambio en las Ventas}} = \frac{-46,44\%}{20,00\%} = \mathbf{-2,32} \\
 \text{GAT 2006} &= \frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}} = \frac{61.784,53}{-26.609,83} = \mathbf{-2,32} \\
 \text{GAT 2006} &= \mathbf{GAO \times GAF} = -2,45 \times 0,95 = \mathbf{-2,32} \\
 \text{GAT 2007} &= \frac{\% \text{ Cambio en la UPA}}{\% \text{ Cambio en las Ventas}} = \frac{83,21\%}{20,00\%} = \mathbf{4,16} \\
 \text{GAT 2007} &= \frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}} = \frac{89.918,18}{21.613,49} = \mathbf{4,16} \\
 \text{GAT 2007} &= \mathbf{GAO \times GAF} = 4,00 \times 1,04 = \mathbf{4,16}
 \end{aligned}$$

De igual forma vemos que para los dos primeros años el resultado es negativo, pero para el 2007 no es así, lo cual significa que por cada punto que varían las ventas, la UPA se aumenta 4.16 puntos, también funciona en las dos direcciones será mayor el nivel de riesgo si aumenta dicho grado de apalancamiento.

CAPÍTULO IV

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica de Datacomp S.A. se hizo en función de un diagnóstico interno de la empresa, a través del FODA y del entorno en función del análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter; así como también, de la participación activa del personal de la empresa y su Gerente General, cuyos resultados se detallan a continuación:

4.1 Filosofía Empresarial

MISIÓN

Datos y Computación DATACOMP S.A. es una empresa experta en la representación y distribución de equipos y suministros de computación y telecomunicación, contamos con un personal técnico altamente calificado y un sistema de gestión eficiente en la administración, para alcanzar la satisfacción de empresas públicas y privadas a nivel nacional y obtener mayor rentabilidad en la empresa.

VISIÓN

Ser reconocidos como líderes por nuestros clientes ofreciendo productos y servicios tecnológicos actualizados e innovadores, para empresas públicas y privadas a nivel nacional, a fin de sortear, con éxito las nuevas condiciones que ha creado la globalización de la economía y la apertura de mercados.

VALORES

Todos los empleados sin excepción deben mostrar una conducta y una actitud en el trabajo acordes con los valores descritos a continuación:

Ética, aplicar leyes y directrices que impidan el monopolio y promuevan una competencia justa, prevenir los sobornos y la corrupción, garantizar una dirección corporativa fiable, proteger y reconocer el copyright, los activos de la empresa y otras formas de propiedad intelectual.

Solidaridad y Justicia, brindar un lugar de trabajo seguro y saludable, creer en la igualdad de oportunidades en todas sus prácticas de empleo, políticas y procedimientos, igualdad de condiciones ante el cumplimiento de los requisitos para realizar un trabajo determinado, absolutamente ninguna razón justificará un trato menos favorable a un empleado o candidato.

Moral y Buenas Costumbres, no se tolerará tratamientos ni condiciones laborales que estén en conflicto con las convenciones y prácticas internacionales. Datacomp S.A. invertirá en el aprendizaje personal y profesional así como en el crecimiento de los empleados y animará a sus colaboradores a llevar vidas personales y profesionales equilibradas.

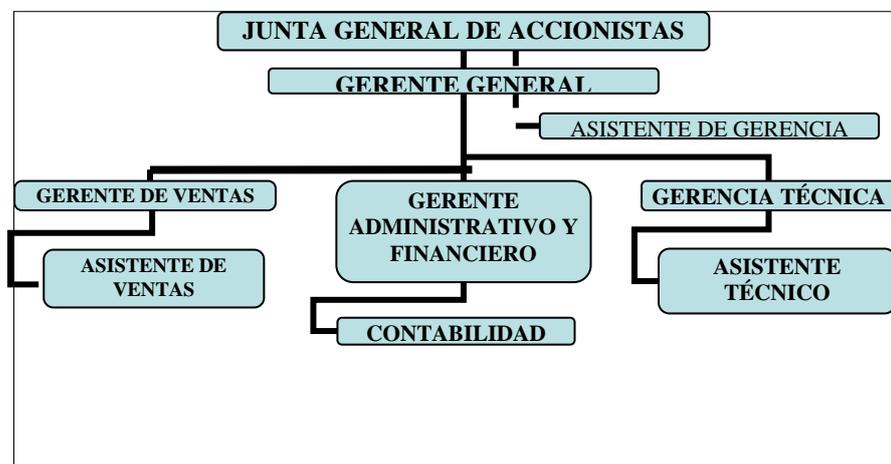
4.2 Estructura Organizacional y Funcional

Una de las debilidades fuertes de la empresa Datacomp S.A., es su estructura organizacional, por lo que, se sugieren algunos lineamientos importantes para la creación de dicha estructura.

La propuesta es realizar una estructura descentralizada que sea capaz de distribuir la autoridad de un nivel superior a niveles inferiores en una organización o departamentos. De hecho, la empresa puede estar organizada por Unidades o Departamentos, con el fin de que, cada persona asignada se responsabilice de sus tareas específicas. Siendo así, se puede optar por la estructura funcional.

ORGANIGRAMA DE DATACOMP S.A. (Gráfico No.14)

Fuente y Elaboración: Jannet Montaña



La empresa optimizará el recurso humano con el que cuenta y tendrá la posibilidad de contratar el personal necesario; además de que, Gerentes y empleados se especializan y son expertos en ciertas funciones específicas, la Gerencia puede saber con precisión costos, ganancias, problemas y logros de cada unidad, se podrían hacer cambios rápidos en ciertas funciones para satisfacer a los clientes, se ofrece una mayor visibilidad del trabajo que se realiza, se puede llegar a más canales de distribución y promover el interés en las necesidades del cliente, se define la responsabilidad de cada área de trabajo.

4.2.1 Departamentalización por funciones:

Reúne a los empleados en unidades de acuerdo a sus competencias y también los recursos a que recurren para hacer un conjunto común de tareas. Es una modalidad generalmente aceptada por empresas pequeñas, por ser un sistema eficaz y económico, genera una clara jerarquía de autoridad y toma de decisiones, pues se trata de una estructura simple y puede ser utilizada por empresas que comercializan una gama limitada de bienes y servicios, sobre todo en un mercado geográfico determinado, la satisfacción en el trabajo aumenta si los empleados mejoran sus habilidades especializadas al trabajar con otros en el mismo ámbito funcional y el personal se profesionaliza en sus departamentos.

Sin embargo y de manera general los gerentes deben elegir la estructura que corresponda a los objetivos y necesidades específicas de la empresa, tomando en cuenta que las funciones se realicen de manera coordinada y con responsabilidad.

4.2.2 Manual de Funciones de DATACOMP S.A.

(Cuadro No.33) MANUAL DE FUNCIONES

Descripción del Cargo	Misión	Identificación y Referencia en el Puesto de Trabajo	Función Básica	Marco de Relación	Perfil Profesional
Gerente General	Programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa, promoviendo el desarrollo, la imagen y posicionamiento en el mercado.	<p>Departamento: Gerencia General.</p> <p>Dependencia Directa: Junta General de Accionistas.</p> <p>Subordinados: Gerencia de ventas, Gerencia Administrativa y Financiera y Gerencia Técnica.</p>	<p>-Representar legalmente a la empresa nacional e internacionalmente.</p> <p>-Administrar sujetándose a las disposiciones legales.</p> <p>-Velar por la eficiente administración de los recursos de la empresa.</p> <p>-Ejecutar y controlar.</p>	<p>Interno: Junta General de Accionistas, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Ventas y Gerente Técnico, Asistente de Gerencia.</p> <p>Externo: Presidentes y Ejecutivos de Empresas Públicas y Privadas, clientes y proveedores corporativos.</p>	Profesional en Administración, Ingeniería Electrónica y/o Telecomunicaciones, experiencia de 5 años en cargos afines en empresas similares, dominio del idioma inglés hablado y escrito.
Gerente de Ventas	Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y comercialización que permita fortalecer la imagen corporativa de la empresa y abrir nuevos mercados, para diversificar las ventas.	<p>Departamento: Gerencia de Ventas.</p> <p>Dependencia Directa: Gerente General.</p> <p>Subordinados: Asistente de Ventas y Vendedores.</p>	<p>-Orientar las decisiones estratégicas de la Gerencia detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado,</p> <p>-Reforzar la imagen y el posicionamiento de la organización y favorecer la implementación de los objetivos.</p> <p>-Apoyando la gestión de la venta.</p>	<p>Interno: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente Técnico y Asistente de Ventas.</p> <p>Externo: Ejecutivos de Organismos públicos y privados, medios de comunicación, publicidad y marketing, servicios aduaneros.</p>	Profesional en Marketing, Ingeniería Comercial o afines, experiencia en planificación de ventas, estudio de mercado, análisis de prospectos, comunicativo, relaciones y contactos con varias empresas públicas y privadas.

			<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar proyectos y presupuestos anuales de comercialización y distribución de equipos y suministros. -Presentar ofertas y realizar contactos con las empresas que lo requieran. -Supervisar los trámites de importación de los equipos. 		
Gerente Administrativo y Financiero	Implementar estrategias que permitan cumplir con los objetivos y planes de la Gerencia General y que optimicen los recursos de la empresa y de sus Accionistas.	<p>Departamento: Gerencia Administrativa y Financiera.</p> <p>Dependencia Directa: Gerencia General</p> <p>Subordinados: Contador y Asistentes de todas las áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Administración de los recursos financieros, humanos y técnicos de la empresa a través de una adecuada planeación y regulación. -Elaboración de presupuestos y selección de personal. 	<p>Interno: Gerente General, diferentes Gerencias.</p> <p>Externo: Entidades Financieras, Organismos gubernamentales de control, proveedores y clientes de la empresa.</p>	Profesional en Administración, Auditoría y Contabilidad, experiencia mínima de 3 años, organizado, proactivo y buenas relaciones humanas.
Gerente Técnico	Armar y mantener en funcionamiento toda clase de equipos de telecomunicación e informática.	<p>Departamento: Gerencia Técnica</p> <p>Dependencia Directa: Gerente General.</p> <p>Subordinados: Asistente Técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Asesoría, consultoría y soporte técnico, en el campo de las telecomunicaciones e informática. -Soporte e instalación de equipos. 	<p>Interno: Gerencia General, Gerencia de Ventas, Asistente Técnico y de Ventas.</p> <p>Externo: Clientes de la empresa y proveedores.</p>	Ingeniero Electrónico especializado en Telecomunicaciones y Sistemas Informáticos, idioma ingles 100% hablado y escrito, experiencia de tres años en posiciones similares.

<p>Asistente de Gerencia</p>	<p>Brindar apoyo a nivel gerencial y ejecutivo.</p>	<p>Departamento: Gerencia General.</p> <p>Dependencia Directa: Gerente General.</p> <p>Subordinados: No tiene.</p>	<p>-Elaboración de documentos internos y externos.</p> <p>-Organización de archivos.</p> <p>-Manejo de Agenda y concertación de citas para la Gerencia.</p> <p>-Convocatoria a la Junta General de Accionistas.</p> <p>-Secretaria adoc de la Junta.</p>	<p>Interno: Diferentes Gerencias.</p> <p>Externo: Proveedores y clientes de la empresa, entidades financieras, entidades de control y gubernamentales.</p>	<p>Secretaria Ejecutiva Bilingüe, redacción impecable de textos, manejo de paquetes informáticos, conocimiento de archivo y documentación, administración de agenda, eficiente respuesta al trabajo bajo presión, presencia impecable, disponibilidad de tiempo completo.</p>
<p>Asistente de Ventas</p>	<p>Brindar apoyo administrativo y logístico al Gerente de Ventas.</p>	<p>Departamento: Gerencia de Ventas.</p> <p>Dependencia Directa: Gerente de Ventas</p> <p>Subordinados: Vendedores</p>	<p>-Realizar cotizaciones y ofertas de todos los productos que la empresa brinda.</p> <p>-Enviar comunicados y publicidad a todos los posibles clientes.</p> <p>-Concertar citas y manejar la agenda del Gerente de Ventas.</p> <p>-Realizar los trámites pertinentes de importación de equipos.</p> <p>-Hacer llamadas a empresas públicas y privadas para ofrecer los productos y servicios que tiene la empresa.</p> <p>-Dar atención a todos los requerimientos</p>	<p>Interno: Gerente de Ventas y Asistente Técnico</p> <p>Externo: Clientes y proveedores de la empresa, empresas públicas y privadas en general, servicios aduaneros.</p>	<p>Profesional en Marketing y Ventas, experiencia en venta de equipos de telecomunicación e informática, excelente presencia, disponibilidad de tiempo completo, movilización propia.</p>

			comerciales que se presenten.		
Asistente Técnico	Instalar y poner en marcha toda clase de equipos que la empresa comercializa.	Departamento: Gerencia Técnica Dependencia Directa: Gerente Técnico. Subordinados: No tiene.	-Instalación, mantenimiento y asesoría en equipos de telecomunicación e informática.	Interno: Gerencia Técnica y de Ventas. Externa: Clientes de la empresa y proveedores.	Profesional Técnico o Tecnólogo en Telecomunicaciones e Informática, buena presencia y experiencia mínima de 3 años.
Contador	Registrar y contabilizar las transacciones de todas las actividades financieras y contables de la empresa, cumplir con las leyes, normas y resoluciones emitidas por los organismos de control nacional e internacional.	Departamento: Gerencia Administrativa y Financiera. Dependencia: Gerente Administrativo y Financiero. Subordinados: No tiene	-Registro y contabilización de todas las transacciones contables. -Presentación de Estados Financieros. -Manejo de roles de pago, tributación fiscal, caja chica, libro bancos, flujo de caja, manejo y control de inventarios.	Interno: Gerencia General y Administrativa. Externo: Clientes y Proveedores, Entidades Bancarias y gubernamentales.	Profesional y Contador Público Autorizado, Ingeniero Comercial o Auditoría, conocimientos complementarios en tributación fiscal y presupuestos, experiencia mínima de 3 años.

4.3 Determinación de Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Mantenerse como una empresa solvente y eficiente en la oferta de equipos y suministros de computación y telecomunicación, así como de dispositivos eléctricos y electrónicos para el buen funcionamiento de las empresas públicas y privadas.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Consolidar a la empresa y reactivar su liquidez.
- Realizar una valoración real del inventario que actualmente posee la empresa y obtener liquidez.
- Optimizar la utilización del Sistema Contable.
- Optimizar la participación del cliente interno en beneficio empresarial.
- Alcanzar nuevas metas empresariales, con nuevas coberturas de venta y mantenimiento de equipos.
- Abrir nuevos mercados.
- Procurar el crecimiento empresarial.
- Comprometer a todos los niveles de la empresa en su crecimiento y desarrollo.

4.4 Creación de una estrategia para el cumplimiento de los objetivos:

Luego de analizar en conjunto las siguientes variables:

- La fortaleza o debilidad financiera de la empresa.
- La estabilidad del ambiente externo.
- La fortaleza del sector empresarial.
- La ventaja competitiva de la empresa.
- La posición competitiva de la empresa.

Se determina llevar a cabo una Estrategia Integral.-

(Cuadro No.34) ESTRATEGIA INTEGRAL DE DATACOMP S.A.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	TIEMPO
Consolidar a la Empresa y reactivar su liquidez.	Incorporar modernas metodologías de Organización Administrativa y Financiera.	-Contratar un consultor en Organización Administrativa y Financiera. -Ejercer el liderazgo estratégico, dirigiendo el proceso de moldear la cultura, los valores, las capacidades y habilidades de cada persona, reforzando siempre las normas y la conducta ética -Solicitar un crédito bancario.	-Contrato de Servicios por honorarios profesionales -Plan de fortalecimiento institucional. -Solicitud de crédito en la entidad bancaria de su preferencia.	1 año
Realizar una valoración real del inventario que actualmente posee la empresa y obtener liquidez.	Liquidar el producto descontinuado.	Vender el equipo que se encuentra descontinuado en el mercado a bajo costo.	-Inventario de mercadería -Flujo de Caja	3 meses
Optimizar la utilización del sistema contable.	Aplicar las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera en el sistema contable.	Capacitar al personal encargado de la contabilidad en el manejo de las normas NIIF's.	-Lista de participantes -Egreso por el valor del curso	6 meses
Optimizar la participación del cliente interno en beneficio empresarial.	Alcanzar el convencimiento del cliente interno de que esta es la mejor empresa del mundo para trabajar.	-Realizar una evaluación de los niveles de profesionalización, ubicación, actitudes y prácticas de todos y cada uno de los clientes internos. -Generar incentivos para motivar a las unidades para que realicen su mejor esfuerzo. -Crear una cultura corporativa, estableciendo	-Resultados de una auditoria de personal -Plan de recompensas -Egresos por los valores entregados -Filosofía empresarial.	3 meses

		normas, valores, mejor ambiente laboral y un espíritu de alto rendimiento.		
Alcanzar nuevas metas empresariales con nuevas coberturas de venta y mantenimiento de equipos.	Comprender las nuevas condiciones que impone el mercado mundial a nuestro país.	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar procesos de capacitación en comercio exterior y comportamiento de la economía interna. -Seleccionar al personal especializado para las posiciones claves de la empresa. -Establecer un presupuesto que apoye la estrategia y manejarlo eficientemente para obtener un mayor valor y poder cumplir con los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lista de participantes -Egresos por los cursos realizados -Contratos de trabajo -Flujo de caja, recibos y documentos de respaldo de gastos 	6 meses
Abrir nuevos mercados.	Atender a todos los posibles clientes con los productos que distribuye y representa la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar personal especializado para los diversos productos que la empresa ofrece. -Buscar nuevas representaciones y distribuciones de empresas nacionales y extranjeras. -Brindar servicio de calidad con una línea de productos más amplia y atractiva. -Mejorar los costos en relación con los competidores clave. -Realizar un Plan de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrato de trabajo -Convenios de alianzas estratégicas con empresas aliadas 	1 año
Procurar el crecimiento	Mantener satisfechos a los actuales clientes y conquistar nuevos	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar una evaluación de las adquisiciones de todos los años y por todos nuestros clientes. -Realizar una evaluación de 	<ul style="list-style-type: none"> -Cartera de clientes actualizada 	

empresarial.	mercados, a través de eficientes canales de distribución y venta.	los clientes actuales de la empresa. -Realizar un estudio de mercado para conocer de posibles nuevas demandas.	-Facturas -Encuesta	6 meses
Comprometer a todos los niveles de la Empresa en su crecimiento y desarrollo.	Incorporar a todos los niveles de clientes internos en los objetivos empresariales.	-Crear una estructura que apoye la gestión. -Desarrollar capacidades y habilidades básicas en el personal actual y futuro. -Instaurar sistemas internos de apoyo administrativo con políticas y procedimientos que apoyen la estrategia. -Organizar talleres de difusión y aplicación del Plan Estratégico para el mejor desempeño empresarial.	-Organigrama de la empresa -Lista de participantes -Egreso por el pago del curso -Política de procesos internos	3 meses

4.5 Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

La puesta en práctica de la estrategia es convertirla en acciones y continuar con lo que sea necesario para cumplir con los objetivos trazados, lo cual debe estar acorde a la situación actual de la empresa y dependerá mucho del compromiso de toda la organización. Es decir que debemos contar con:

- Disposición al cambio.
- Con sentido de responsabilidad y atención al cliente.
- Agresividad, visión amplia y rapidez.
- Establecer objetivos a corto plazo.
- Definir las políticas.
- Motivar a los trabajadores.
- Asignación de recursos.¹⁹

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización, al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

4.6 Evaluación y corrección del desempeño

La evaluación debe pasar por tres actividades importantes como son:

- Estudiar los factores internos y externos (FODA).
- Realizar un control concurrente de las actividades para llevar a cabo la estrategia.
- Comparar los resultados reales con los proyectados, para poder saber que áreas se han desviado.
- Es necesario tomar medidas correctivas para retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

¹⁹ Lic. Sergio David Valdivieso Guardia, Administrador de Empresas, Notas sobre Planeación estratégica.

Los procesos que se decidan impulsar podrá realizarse teniendo como base el punto de partida en lo que respecta a:

- Índices de venta
- Índices de oferta de servicios
- Situación del sistema organizativo y administrativo de la Empresa.
- Grado de satisfacción del cliente externo (Aplicar encuesta).
- Grado de satisfacción del cliente interno (Aplicar encuesta).
- Programación de desempeño a 5 años plazo (Sobre la base del análisis financiero y la proyección).

4.6.1 Propuesta de Indicadores de Desempeño

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de la Planeación Estratégica y Financiera de la empresa Datacomp S.A.; es un sistema de control que facilitará a sus administradores la supervisión del grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño y la auto evaluación de su gestión, para tomar los correctivos del caso.

(Cuadro No.35) Perspectiva Financiera

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Ventas Anuales	$\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Proyección de Ventas}}$	Dar liquidez a la empresa y mantener niveles óptimos de rentabilidad.
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Es recomendable mantener un elevado índice de rotación, se debe diseñar políticas de entrega frecuente, mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor
Eficiencia Administrativa	$\frac{\text{Gasto de personal}}{\text{Número Clientes}}$ $\frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Total Ingresos}}$	El gasto operacional debe estar máximo entre el 5% y 10% de las Ventas, por lo que, se debe tomar en cuenta que hay que racionalizar los gastos.
Indicadores de liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Se debe medir la capacidad de la solvencia de la empresa para que pueda cubrir sus deudas a corto plazo.
Margen de contribución.	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Totales}}$	El margen de contribución debe estar por el 40%, para considerarlo estable

Rentabilidad de los activos.	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo Total}}$	Se debe mantener una buena política de eficiencia y manejo de recursos de los propietarios de la empresa.
Eficiencia de Gastos Generales	$\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$	Se debe mantener un nivel adecuado de gastos y proporcional a los ingresos.

(Cuadro No.36) Perspectiva del Cliente

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Atención al Cliente	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Atendidos}}$	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el fin de corregir o mejorar los procesos de atención.
Incrementar el Mercado Objetivo	$\frac{\text{Total de Clientes Nuevos}}{\text{Total de Prospectos}}$	Medir el incremento de nuevos clientes a la base de datos y el cumplimiento de metas a los vendedores.
Diversificación de Productos y Servicios.	$\frac{\text{Venta de Nuevos Productos}}{\text{Productos y Servicios Nuevos}}$	Evaluar la aceptación de nuevos productos en el mercado.
Imagen de la empresa.	Encuesta	Conocer el grado de fidelidad de los clientes.
Participación en Ferias y exhibiciones	$\frac{\text{Participación en Ferias}}{\text{Total de Ferias Afines}}$	Anunciar los productos y servicios en eventos y exhibiciones relacionados al giro del negocio.
Disponibilidad de Equipos	$\frac{\text{Total de Pedidos}}{\text{Inventario Actual}}$	Evaluar el tiempo de respuesta en la entrega de los requerimientos de los clientes.
Eficiencia en el servicio técnico	Encuesta	Medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio técnico.
Conocer la competencia de la empresa	Proyecto de Investigación de Mercado	Toma de decisiones.
Maximizar la atención a reclamos	$\frac{\text{Reclamos Atendidos}}{\text{No. total de reclamos}}$	Mejorar el servicio

(Cuadro No.37) Perspectiva Interna

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Nuevos Productos y Servicios	$\frac{\text{Productos Nuevos}}{\text{Productos Actuales}}$	Motivar a las diferentes áreas a la creación e innovación de productos.
Alianzas estratégicas	$\frac{\text{Convenios Firmados}}{\text{Total de Empresas Contactadas}}$	Diversificación de clientes y productos, mejor servicio, mayor cobertura.
Cumplimiento de presupuesto	Grado de cumplimiento	Eficiencia en la gestión de la empresa
Conocer el mercado objetivo	Proyecto de Estudio de Mercado	Efectividad en Ventas
Conocer los productos	Número de Inducciones Programadas	Efectividad en ventas
Eficiencia en el desarrollo de las ofertas	$\frac{\text{Total de Ofertas Aceptadas}}{\text{Total de Ofertas Enviadas}}$	Medir la aceptación de los productos y servicios, precios y condiciones de pago
Efectividad en ventas	$\frac{\text{Ventas Efectivas}}{\text{No. Visitas Generadas}}$	Aumento de liquidez
Gestión de llamadas telefónicas	$\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{No. de Llamadas Telefónicas}}$	Aumento de liquidez

(Cuadro No.38) Perspectiva de Desarrollo Humano

INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Nivel de conocimiento de la Estrategia	No. Talleres Programados	Mejorar el desempeño empresarial.
Crecimiento y desarrollo de la empresa	$\frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Objetivos por Cumplir}}$	Mejorar el ambiente laboral
Grado de profesionalización del personal de la empresa.	$\frac{\text{Personal Titulado y Capacitado}}{\text{Total Personal de la Empresa}}$	Medir la eficiencia y Administrativa
Grado de cumplimiento de los valores corporativos	$\frac{\text{Personal que cumple con responsabilidad}}{\text{Total de personal de la empresa}}$	Consolidar el compromiso con la empresa
Fomentar el trabajo en equipo	$\frac{\text{Personal con Actitud}}{\text{Total de Personal}}$	Conseguir el cumplimiento de metas
Mejorar la comunicación	No. boletines enviados	Eficiencia en el trabajo
Desarrollo del Orgánico-Funcional	% Avance	Eficiencia Administrativa

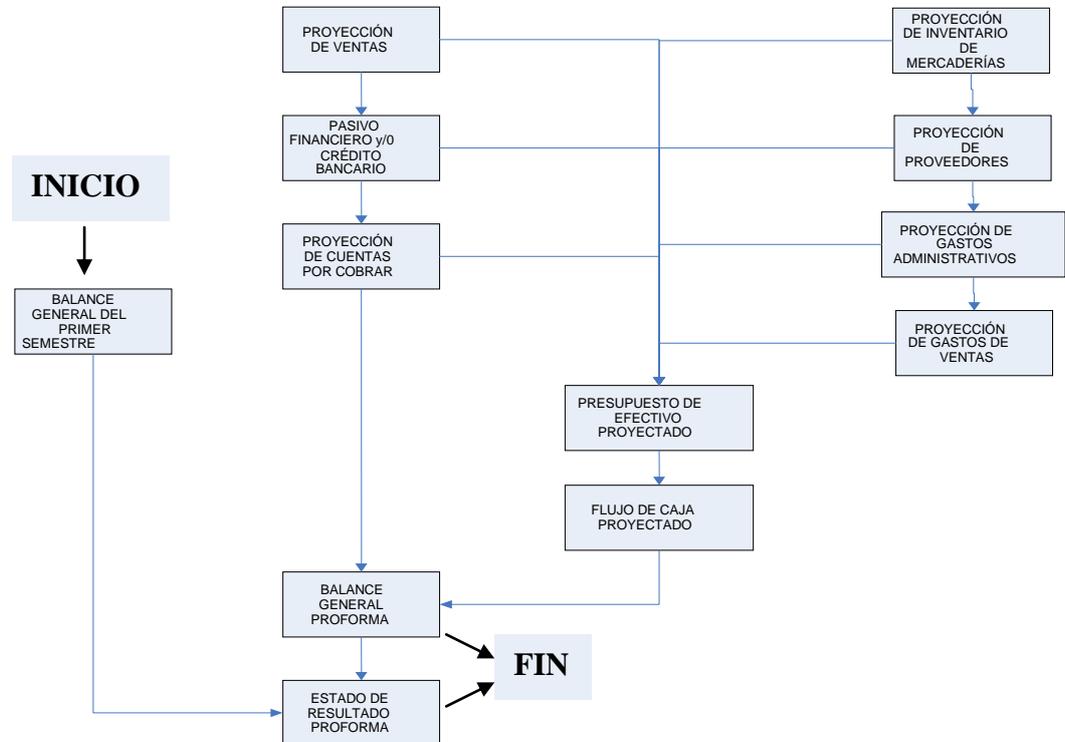
CAPÍTULO V

5. PLANEACIÓN FINANCIERA

La Planeación Financiera de la empresa Datos y Computación DATACOMP S.A., se hizo en función de los resultados obtenidos en el Análisis Financiero y tomando en cuenta datos de los Estados Financieros del 2005 al 2007, así como también datos de los Estados Financieros del primer semestre del 2008, para lo cual fue necesario proyectar el siguiente semestre. Con estos antecedentes, el objetivo de la planeación es corregir los errores y mejorar su administración financiera.

En tal virtud y considerando que la Empresa Datacomp S.A. ha sufrido pérdidas en los último años, a tal punto de que se encuentra en condiciones graves de iliquidez y con un patrimonio negativo, es necesario un capital de trabajo ó ingreso de capital que ayude a apalancar las deudas y se pueda recapitalizar, por ello se ha considerado la posibilidad de tomar un crédito bancario a la largo plazo para que pueda reactivarse y/o diversificarse en nuevos productos y mercados.

5.1 PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA CINCO AÑOS



(Gráfico No. 15)

Fuente y Elaboración: Jannet Montaña

5.1.1 Estados Financieros del primer semestre del 2008

La planeación financiera se realizó en base al movimiento del primer semestre del año 2008, para lo cual se detalla el proceso a continuación.

(Cuadro No.39)

EMPRESA DATACOMP S.A.

Balance General al 30 de Junio del 2008

ACTIVO	USD
CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	226,00
BANCOS MONEDA	
NACIONAL	-15.077,74
TOTAL DISPONIBLE	-14.851,74
EXIGIBLE	
CLIENTES	-4.379,45

DEUDORES VARIOS	16.869,64
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	19.120,51
TOTAL EXIGIBLE	31.610,70

REALIZABLE	
INVENTARIOS	59.876,97
TOTAL REALIZABLE	59.876,97
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76.635,93

ACTIVO FIJO	
DEPRECIABLE	14.383,43
DEPRECIACION ACUMULADA	-9.639,18
TOTAL ACTIVO DEPRECIABLE	4.744,25
TOTAL ACTIVO FIJO	4.744,25

OTROS ACTIVOS	
GASTOS ANTICIPADOS	0,00
DEPOSITOS EN GARANTIA	3.577,45
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3.577,45
TOTAL ACTIVO	84.957,63

PASIVO	
CORRIENTE	
DEUDAS FINANCIERAS PROVEEDORES	
NACIONALES	74.891,15
OBLIGACIONES SOCIALES	
POR PAGAR	2.409,24
ANTICIPO DE CLIENTES	4.486,00
OBLIGACIONES FISCALES	
POR PAGAR	4.592,87
SUELDOS POR PAGAR	4.772,65
UTILIDADES POR PAGAR	3.242,02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	94.393,93

PASIVO A LARGO PLAZO	
DEUDAS Y PROVISIONES	0,00
TOTAL DEL PASIVO	94.393,93

PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000,00
RESERVAS	1.014,04
RESULTADOS EJ. ANTERIORES	-37.173,91
UTILIDAD / PERDIDA	24.723,57
TOTAL PATRIMONIO	-9.436,30
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	84.957,63

NOTA:

En el Estado de Resultados es necesario proyectar los seis meses que faltan, por lo tanto, dichas cuentas se dividieron para 6 y se multiplicaron por 12 meses, obteniendo la proyección de todo el año 2008.

Cálculo:

Promedio Mensual: Valores de cada cuenta dividido para seis meses

Proyección 2008: Promedio mensual multiplicado por 12 meses

(Cuadro No.40)**EMPRESA DATACOMP S.A.
ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE JUNIO DE 2008**

	30 de Junio 2008	Promedio Mensual
INGRESOS		
VENTAS NETAS	81.747,34	13.624,56
OTROS INGRESOS	27.701,27	
TOTAL INGRESOS	109.448,61	13.624,56
COSTOS		
COSTOS DE VENTAS	57.539,40	9.589,90
TOTAL COSTOS	57.539,40	9.589,90
UTILIDAD BRUTA	51.909,21	4.034,66
GASTOS		
ADMINISTRACION	13.593,78	2.265,63
VENTAS	13.507,74	2.251,29
TOTAL GASTOS	27.101,52	4.516,92
UTILIDAD ANTES INT. E IMPUESTOS	24.807,69	-482,26
GASTOS FINANCIEROS	84,12	14,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24.723,57	-496,28
15% TRABAJADORES	3.708,54	-74,44
25% IMP. A LA RENTA	5.253,76	-105,46
UTILIDAD NETA	15.761,28	-316,38

5.2 PLANEACIÓN DE EFECTIVO

5.2.1 Proyección de Ingresos en Efectivo.-

a.- Proyección de Ventas

Se tomó como base los datos de las ventas obtenidas en los Estados de Resultados del 2005 al 2008, para luego proyectar a los demás años, dicho incremento se obtiene entre las ventas del 2005 y el 2006, luego del 2006 y 2007 y finalmente 2007 y 2008. Para sacar el porcentaje se toma como base el incremento del año 2008 de un 11%, para la proyección de los demás años.

(Cuadro No. 41) Proyección de Ventas

PERÍODO	VENTAS	INCREMENTO	%
	NETAS		
2005	57.272,96		
2006	112.108,32	54.835,36	96%
2007	146.801,42	34.693,10	31%
2008	163.494,68	16.693,26	11%
2009	181.479,09	17.984,41	11%
2010	201.441,80	19.962,70	11%
2011	223.600,39	22.158,60	11%
2012	248.196,44	24.596,04	11%
2013	275.498,04	27.301,61	11%

Fuente: Estado de Resultados 2005-2008

Elaboración: Jannet Montaña

FORMA DE CÁLCULO:

INCREMENTO 2006 - 2005=	$112.108,32 - 57.272,96 = 54.835,36$
INCREMENTO 2007 - 2006=	$146.801,42 - 112.108,32 = 34.693,10$
INCREMENTO 2008 - 2007=	$163.494,68 - 146.801,42 = 16.693,26$

PORCENTAJES:

INCREMENTO / VENTAS 2005=	$54.835,36 / 57.272,96 \times 100 = 96\%$
INCREMENTO / VENTAS 2006=	$34.693,10 / 112.108,32 \times 100 = 31\%$

INCREMENTO / VENTAS 2007= $16.693,26 / 146.801,42 \times 100 = 11\%$

PROYECCIÓN 2009

VENTAS 2008 X 11% + VENTAS 2008

$163.494,68 \times 11\% = 17.984,41 + 163.494,68 = 181.479,09$

PROYECCIÓN 2010

VENTAS 2009 X 11% + VENTAS 2009

$181.479,09 \times 11\% = 19.962,70 + 181.479,09 = 201.441,80$

PROYECCIÓN 2011

VENTAS 2010 X 11% + VENTAS 2010

$201.441,80 \times 11\% = 22.158,60 + 201.441,80 = 223.600,39$

PROYECCIÓN 2012

VENTAS 2011 X 11% + VENTAS 2011

$223.600,39 \times 11\% = 24.596,04 + 223.600,39 = 248.196,44$

PROYECCIÓN 2013

VENTAS 2012 X 11% + VENTAS 2012

$248.196,44 \times 11\% = 27.301,61 + 248.196,44 = 275.498,04$

b.- Proyección de un Crédito Bancario

En la planeación de efectivo se proyectaron datos de ingresos, a través de un crédito bancario por \$ 70.000,00 dólares con el fin de darle liquidez a la empresa para recapitalizarle y un capital de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa.

(Cuadro No. 42)
TABLA DE AMORTIZACION PASIVO FINANCIERO

Capital USD	70.000	Interés	13,00%
Plazo años	4	Comisión	0,00%
Gracia años	0	Fecha del préstamo	01-Mar-09
Pagos anual	1	Fecha que inicia el pago	01-Mar-10
Cuotas	4	Cuotas del Capital	4

DIVIDENDO:	23.533,59
TOTALES:	70.000,00 24.134,38 0,00 94.134,38

No.	DIAS DE PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	ABONO CAPITAL	VALOR INTERES	VALOR COMISION	VALOR DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO
							70.000,00
1	360	01-Mar-10	14.433,59	9.100,00	0,00	23.533,59	55.566,41
2	720	24-Feb-11	16.309,96	7.223,63	0,00	23.533,59	39.256,45
3	1080	19-Feb-12	18.430,26	5.103,34	0,00	23.533,59	20.826,19
4	1440	13-Feb-13	20.826,19	2.707,40	0,00	23.533,59	0,00
	TOTALES		70.000,00	24.134,37		94.134,36	

Fuente y Elaboración: Jannet Montaña

ORIGEN DE DATOS:

Abono de Capital: Dividendo - Interés = 23.533,59 – 9.100,00 = 14.433,59

Valor del Interés: Capital Reducido x 13% = 70.000 x 13% = 9.100

Valor del Dividendo: Total de Capital + Total de Interés / 4 años
70.000 + 24.134,37 / 4 = 23.533,59

Capital Reducido: Capital – Abono de Capital =
70.000 – 14.433,59 = 55.566,41

c.- Proyección de Cuentas por Cobrar

Otros ingresos en efectivo constituyen las cuentas por cobrar, las mismas que se obtienen con el saldo que se presenta en el Balance General del primer semestre del 2008 y con una política de crédito a 60 días plazo.

(Cuadro No. 43)
Proyección de Cuentas por Cobrar

No. DIAS CREDITO AL CLIENTE					
60	2009	2010	2011	2012	2013
RECUPERACION VENTAS ESTIMADAS					
SALDO INICIAL CxC	31.611,00	29.832,18	33.113,72	36.756,23	40.799,41

CLIENTES 2008					
(+) VENTAS 2009-2013	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
(-) RECUPERACIONES	183.257,91	198.160,26	219.957,88	244.153,25	271.010,11
SALDO FINAL CxC					
Ventas / 365 x 60 días	29.832,18	33.113,72	36.756,23	40.799,41	45.287,35

Fuente: Balance General al 30 de Junio/08 y Proyección de Ventas 2009-2013
Elaboración: Jannet Montaña

CÁLCULOS:

SALDO INICIAL CxC CLIENTES: BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DEL 2008

VENTAS: DATOS DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS 2009-2013

RECUPERACIONES: SALDO INICIAL C x C + VENTAS - SALDO FINAL CxC=

2009	$31.611,00 + 181.479,09 - 29.832,18 = 183.257,91$
2010	$29.832,18 + 201.441,80 - 33.113,72 = 198.160,26$
2011	$33.113,72 + 223.600,39 - 36.756,23 = 219.957,88$
2012	$36.756,23 + 248.196,44 - 40.799,41 = 244.153,25$
2013	$40.799,41 + 275.498,04 - 45.287,35 = 271.010,11$

SALDO FINAL C x C CLIENTES: VENTAS PROYECTADAS / 365 x 60 DÍAS =

2009	$181.479,09 / 365 \times 60 \text{ DÍAS} = 29.832,18$
2010	$201.441,80 / 365 \times 60 \text{ DÍAS} = 33.113,72$
2011	$223.600,39 / 365 \times 60 \text{ DÍAS} = 36.756,23$
2012	$248.196,44 / 365 \times 60 \text{ DÍAS} = 40.799,41$
2013	$275.498,04 / 365 \times 60 \text{ DÍAS} = 45.287,35$

5.2.2 Proyección de Egresos en Efectivo.-

Son todos los egresos en efectivo de la empresa durante un período financiero, estos egresos constituyen: el inventario de mercaderías, los pagos a proveedores, desembolsos por activo fijo, gastos operacionales, administrativos y de ventas, pago de intereses y pagos de principal (préstamos).

a.- Proyección de Inventario de Mercaderías

El egreso por inventario de mercaderías se ha tomado del saldo del Balance 2008 y como costo de ventas se proyecta que sea el 60% del valor de las ventas de cada año para obtener las compras y el saldo final de inventarios.

(Cuadro No. 44)
Proyección de Inventarios

No. DIAS DE INVENTARIO	60				
INVENTARIOS DE MERCADERIA	2009	2010	2011	2012	2013
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIA 2008	59.877,00	17.899,31	19.868,23	22.053,74	24.479,65
(+) COMPRAS	66.909,76	122.834,00	136.345,74	151.343,77	167.991,59
(-) CONSUMO O COSTO VENTAS 60% DE LAS VENTAS PROYECTADAS	108.887,46	120.865,08	134.160,24	148.917,86	165.298,83
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIA	17.899,31	19.868,23	22.053,74	24.479,65	27.172,41

Fuente: Balance General al 30 de Junio/08 y Proyección de Ventas 2009-2013

Elaboración: Jannet Montaña

ORIGEN DE DATOS:

INVENTARIO INICIAL MERCADERÍAS: BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO /08

COMPRAS: COSTO DE VENTAS + INVENTARIO FINAL MERCADERÍA – INVENTARIO INICIAL DE MERCADERÍA

CONSUMO O COSTO DE VENTAS: 60% DE LAS VENTAS PROYECTADAS 2009-2013

INVENTARIO FINAL DE MERCADERÍA: COSTO DE VENTAS / 365 x 60 DIAS

2009 108.887,46 / 365 X 60 DÍAS = 17.899,31

2010 120.865,08 / 365 X 60 DÍAS = 19.868,23

2011 134.160,24 / 365 X 60 DÍAS = 22.053,74

2012 148.917,86 / 365 X 60 DÍAS = 24.479,65

2013 165.298,83 / 365 X 60 DÍAS = 27.172,41

b.- Proyección de Proveedores

Partimos del saldo existente en el Balance del 2008, pero haciendo un ajuste ya que hay una diferencia en la cuenta de Proveedores por cuanto se sumó un valor que resultó de la proyección del Estado de Resultados al 30 de Junio del 2008 y con una política de pago a proveedores de 120 días plazo.

Utilidad antes de impuestos al 30 de junio 2008	24.723,57
Utilidad antes de impuestos al 31 de diciembre 2008	21.745,87
Diferencia por la proyección	2.978

Cuenta proveedores al 30 de junio 2008	94.393,93
Diferencia de la proyección	2.978
Cuenta proveedores balance general proyectado	97.371,93

(Gráfico No. 45)
Proyección de Proveedores

No.DIAS CREDITO PROVEEDORES	120				
PROVEEDORES	2009	2010	2011	2012	2013
SALDO INICIAL DE PROVEEDORES	97.371,93	21.997,73	40.383,78	44.826,00	49.756,86
(+) COMPRAS	66.909,76	122.834,00	136.345,74	151.343,77	167.991,59
(-) PAGOS	142.283,96	104.447,95	131.903,53	146.412,91	162.518,33
SALDO FINAL PROV.	21.997,73	40.383,78	44.826,00	49.756,86	55.230,11

Fuente: Balance General al 30 de Junio/08 y Proyección de Inventarios
Elaboración: Jannet Montaña

ORIGEN DE DATOS:

**SALDO INICIAL DE
PROVEEDORES:** BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DEL 2008

COMPRAS: PROYECCIÓN DE INVENTARIO DE MERCADERÍA

PAGOS: SALDO INICIAL PROVEEDORES + COMPRAS - SALDO FINAL PROVEEDORES

2009 97.371,93 + 66.909,76 – 21.997,73 = 142.283,96

2010 21.997,73 + 122.834,00 – 40.383,78 = 104.447,95

2011 40.383,78 + 136.345,74 – 44.826,00 = 131.903,53

2012 44.826,00 + 151.343,77 – 49.756,86 = 146.412,91

2013 49.756,86 + 157.991,59 – 55.230,11 = 162.518,33

SALDO FINAL DE PROVEEDORES: COMPRAS / 365 x 120 DIAS

2009 66.909,76 / 365 X 120 DÍAS = 21.997,73

2010 122.834,00 / 365 X 120 DÍAS = 40.383,78

2011 136.345,74 / 365 X 120 DÍAS = 44.826,00

2012 151.343,77 / 365 X 120 DÍAS = 49.756,86

2013 167.991,59 / 365 X 120 DÍAS = 55.230,11

c.- Proyección de Gastos Administrativos

La base constituye los gastos realizados en los últimos 4 años para sacar la diferencia entre ellos y su nivel en porcentaje, finalmente relacionamos las ventas y los gastos administrativos de cada año para observar la eficiencia en porcentaje, para la proyección del 2009 al 2013 se conserva el último gasto del 2008.

(Cuadro No. 46)
Proyección de Gastos Administrativos

PERÍODO	GASTOS	DIFERENCIA	%	GASTOS / VENTAS
2005	78.642,51			137%
2006	64.888,33	-13.754,18	-17%	58%
2007	47.298,04	-17.590,29	-27%	32%
2008	27.187,56	-20.110,48	-43%	17%
2009	27.187,56	0,00		15%
2010	27.187,56	0,00		13%
2011	27.187,56	0,00		12%
2012	27.187,56	0,00		11%
2013	27.187,56	0,00		10%

Fuente: Estado de Resultados 2005-2008

Elaboración: Jannet Montaña

FORMA DE CÁLCULO:

Tomando en cuenta que la política de Gasto Administrativo en años anteriores ha sido muy alta, estos deben reducirse, por lo que en la proyección del 2009 al 2013 se mantiene el último gasto del 2008, para conseguir mejores resultados hasta llegar a niveles óptimos de un 10%. Se toma como base el Gasto Administrativo de los últimos cuatro años y proyectar los demás.

$$\text{DIFERENCIA: 2006 - 2005} = 64.888,33 - 78.642,51 = -13.754,18$$

$$\text{DIFERENCIA: 2007 - 2006} = 47.298,04 - 64.888,33 = -17.590,29$$

$$\text{DIFERENCIA: 2008 - 2007} = 27.187,56 - 47.298,04 = -20.110,48$$

PORCENTAJE:

$$\text{DIFERENCIA / GASTOS 2005 X 100} = -13.754,18 / 78.642,51 \times 100 = -17\%$$

$$\text{GASTOS 2005 / VENTAS 2005 X 100} = 78.642,51 / 57.272,96 \times 100 = 137\%$$

$$\text{DIFERENCIA / GASTOS 2006 X 100} = -17.590,29 / 64.888,33 \times 100 = -27\%$$

GASTOS 2006 / VENTAS 2006 X 100 = 64.888,33 / 112.108,32 X 100 = 58%

DIFERENCIA / GASTOS 2007 X 100 = -20.110,48 / 47.298,04 X 100 = -43%

GASTOS 2007 / VENTAS 2007 X 100 = 47.298,04 / 146.801,42 X 100 = 32%

GASTOS 2008 / VENTAS 2008 X 100 = 27.187,56 / 163.494,68 X 100 = 17%

GASTOS 2009 / VENTAS 2009 X 100 = 27.187,56 / 181.479,09 X 100 = 15%

GASTOS 2010 / VENTAS 2010 X 100 = 27.187,56 / 201.441,80 X 100 = 13%

GASTOS 2011 / VENTAS 2011 X 100 = 27.187,56 / 223.600,39 X 100 = 12%

GASTOS 2012 / VENTAS 2012 X 100 = 27.187,56 / 248.196,44 X 100 = 11%

GASTOS 2013 / VENTAS 2013 X 100 = 27.187,56 / 275.498,04 X 100 = 10%

d.- Proyección de Gastos de Ventas

Para la proyección se toman los gastos efectuados en los últimos 4 años, se calcula la diferencia en cada año y se relacionan los gastos con las ventas para calcular el porcentaje de eficiencia, se calcula un promedio de los 4 primeros años para que sea la base y proyectar los gastos de ventas del 2009 al 2013.

**(Cuadro No. 47)
Proyección de Gastos de Venta**

PERÍODO	GASTOS VENTAS	DIFERENCIA	VENTAS NETAS	%	GASTOS V. / VENTAS
2005	14.102,61		7.272,96		25%
2006	22.109,18	8.006,57	112.108,32	57%	20%
2007	20.138,13	-1.971,05	146.801,42	-9%	14%
2008	27.015,48	6.877,35	163.494,68	34%	17%
				PROMEDIO	19%
2009	34.481,03	7.465,55	181.479,09		19%
2010	38.273,94	3.792,91	201.441,80		19%
2011	42.484,07	4.210,13	223.600,39		19%
2012	47.157,32	4.673,25	248.196,44		19%
2013	52.344,63	5.187,31	275.498,04		19%

Fuente: Estado de Resultados 2005-2008

Elaboración: Jannet Montaña

FORMA DE CÁLCULO:

El promedio de los Gastos de Ventas de los años 2005 al 2008 son del 19%, éste porcentaje se considera para la proyección de los demás años, siendo así serán el 19% de las ventas totales de cada año.

DIFERENCIA GASTOS 2006 – 2005= 22.109,18 - 14.102,61 = 8.006,57
DIFERENCIA GASTOS 2007 – 2006= 20.138,13 - 22.109,18 = -1.971,05
DIFERENCIA GASTOS 2008 – 2007= 27.015,48 - 20.138,13 = 6.877,35

PORCENTAJE:

DIFERENCIA / GASTOS 2005 X 100= 8.006,57 / 14.102,61 X 100 = 57%

PORCENTAJE:

DIFERENCIA / GASTOS 2006 X 100= -1.971,05 / 22.109,18 X 100 = -9 %

PORCENTAJE:

DIFERENCIA / GASTOS 2007 X 100= 6.877,35 / 20.138,13 X 100 = 34%

GASTOS DE VENTAS 2005 /VENTAS 2005=

102,61 / 57.272,96 X 100 = 25%

GASTOS DE VENTAS 2006 /VENTAS 2006=

22.109,18 / 112.108,32 X 100= 20%

GASTOS DE VENTAS 2007 / VENTAS 2007=

20.138,13 / 146.801,42 X 100 = 14%

GASTOS DE VENTAS 2008 / VENTAS 2008=

27.015,48 / 163.494,68 X 100 = 17%

PROMEDIO:

25% + 20% + 14% + 17% = 74% / 4 = **19%**

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS 2009:

VENTAS 2009 X 19% = 181.479,09 X 19% = 34.481,03

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS 2010:

VENTAS 2010 X 19% = 201.441,80 X 19% = 38.273,94

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS 2011:

VENTAS 2011 X 19% = 223.600,39 X 19% = 42.484,07

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS 2012:

VENTAS 2012 X 19% = 248.196,44 X 19% = 47.157,32

PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS 2013:

VENTAS 2013 X 19% = 275.498,04 X 19% = 52.344,63

Finalmente con los datos proyectados podemos realizar ya el presupuesto de efectivo y el flujo de caja para los años 2009 al 2013, de los cuales también sirven para realizar la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance General de dichos años, con el saldo inicial de los Estados Financieros del 2008.

Como resultado de la planeación financiera se obtendrá una utilidad positiva en todos los años para los accionistas.

(Cuadro No. 48)
DATAComp S.A.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA CINCO AÑOS DE OPERACIÓN:

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	%
VENTAS PROYECTADAS	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04	1.130.215,76	
TOTAL INGRESOS	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04	1.130.215,76	100%

EGRESOS

60%

COSTOS DE VENTAS 60% VENTAS	108.887,46	120.865,08	134.160,24	148.917,86	165.298,83	678.129,46	
TOTAL EGRESOS	108.887,46	120.865,08	134.160,24	148.917,86	165.298,83	678.129,46	

UTILIDAD BRUTA ING - EGRESOS	72.591,64	80.576,72	89.440,16	99.278,57	110.199,22	452.086,30	40%
	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	

GASTOS

GASTO ADMINISTRACION PROYECTADO	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	135.937,80	12%
GASTO DE VENTAS PROYECTADO	34.481,03	38.273,94	42.484,07	47.157,32	52.344,63	214.740,99	19%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	61.668,59	65.461,50	69.671,63	74.344,88	79.532,19	350.678,79	31%

GASTOS FINANCIEROS PROYECTADOS

GASTOS BANCARIOS E INTERESES	100,00	9.200,00	7.323,63	5.203,34	2.807,40	24.534,38	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	100,00	9.200,00	7.323,63	5.203,34	2.807,40	24.534,38	2%

TOTAL GASTOS	61.768,59	74.661,50	76.995,27	79.548,22	82.339,59	375.213,17	33%
UTILIDAD NETA	10.823,05	5.915,22	12.444,89	19.730,35	27.859,62	76.873,13	7%

Fuente: Proyección de Ventas, Proyección de Costo de Ventas, Proyección de Gastos de Administración y Ventas, Pasivo Financiero Proyectado 2009-2013
Elaboración: Jannet Montaña

5.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (Cuadro No. 49)

El Flujo de Caja de la empresa se obtiene colocando los datos antes proyectados tanto en ingresos como en egresos.

DATAComp S.A.
FLUJO DE CAJA PARA CINCO AÑOS

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	%
RECUPERACIÓN VENTAS PROYECTADO	183.257,91	198.160,26	219.957,88	244.153,25	271.010,11	1.116.539,41	
TOTAL INGRESOS	183.257,91	198.160,26	219.957,88	244.153,25	271.010,11	1.116.539,41	1,00
COSTOS							
PAGO PROVEEDORES PROYECTADO	142.283,96	104.447,95	131.903,53	146.412,91	162.518,33	687.566,69	
TOTAL COSTOS	142.283,96	104.447,95	131.903,53	146.412,91	162.518,33	687.566,69	0,62
FLUJO OPERACIONAL	40.973,95	93.712,30	88.054,36	97.740,34	108.491,77	428.972,73	0,38
GASTOS							
GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADO	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	135.937,80	
GASTOS DE VENTAS PROYECTADO	34.481,03	38.273,94	42.484,07	47.157,32	52.344,63	214.740,99	
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	61.668,59	65.461,50	69.671,63	74.344,88	79.532,19	350.678,79	0,31
FLUJO FINANCIEROS							
SALDO INICIAL						0,00	
OTROS INGRESOS CRÉDITO BANCARIO	-70.000,00					-70.000,00	
GASTOS BANCARIOS - INTERESES	100	9.200,00	7.323,63	5.203,34	2.807,40	24.534,38	
AMORTIZACIÓN CAPITAL	14.851,74	14.433,59	16.309,96	18.430,26	20.826,19	84.851,74	
UTILIDADES TRABAJADORES 15%	3.261,84	1.702,87	888,79	1.844,54	2.945,47	10.643,50	
IMPUESTO A LA RENTA 25%	4.620,93	2.412,40	1.259,12	2.613,09	4.172,74	15.078,29	
DIVIDENDOS ACCIONISTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL FLUJO FINANCIERO	-47.165,49	27.748,86	25.781,50	28.091,23	30.751,80	65.107,90	0,06
TOTAL GASTOS	14.503,10	93.210,36	95.453,13	102.436,11	110.283,99	415.786,69	0,37
FLUJO NETO	26.470,85	501,94	-7.398,78	-4.695,77	-1.792,22	13.186,03	0,01
MANIOBRA FINANCIERA							
TASA DE INTERÉS	4%						
RENDIMIENTO FLUJO NETO X 4% / 360 X 180	529,42	10,04	-147,98	-93,92	-35,84	261,72	
FLUJO CON RENDIMIENTO	27.000,27	511,98	-7.546,75	-4.789,69	-1.828,06	13.447,75	
FLUJO ACUMULADO	27.000,27	27.512,25	19.965,50	15.175,81	13.347,75		

5.4 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

Se basan en los conceptos de acumulación para proyectar las utilidades de la empresa y toda su situación financiera, los accionistas, acreedores y administradores de la empresa prestan mucha atención a los Estados Financieros Pro forma, estos son estados de resultados y balances generales proyectados o pronosticados, para ello se necesitan los Estados Financieros del año anterior y el pronóstico de ventas para el año entrante.

NOTA: En el Balance General Proyectado hay una diferencia en la cuenta de Proveedores del Pasivo por cuanto se sumó a dicha cuenta una diferencia que resultó de la proyección del Estado de Resultados al 30 de Junio del 2008:

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AL 30 DE JUNIO 2008	24.723,57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AL 31 DE DICIEMBRE 2008	21.745,87
DIFERENCIA POR LA PROYECCIÓN	2.978,00
CUENTA PROVEEDORES AL 30 DE JUNIO 2008	94.393,93
DIFERENCIA DE LA PROYECCIÓN	2.978,00
CUENTA PROVEEDORES BALANCE GENERAL PROYECTADO	97.371,93

(Cuadro No. 50)

DATACOMP S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO PARA CINCO AÑOS DE OPERACIÓN ANALISIS FINANCIERO

CUENTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	%
INGRESOS PROYECTADO	163.494,68	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04	1.293.710,44	100%
COSTO DE VENTAS 60% VENTAS NETAS	115.078,80	108.887,46	120.865,08	134.160,24	148.917,86	165.298,83	793.208,26	61%
UTILIDAD BRUTA	48.415,88	72.591,64	80.576,72	89.440,16	99.278,57	110.199,22	500.502,18	39%
GASTOS DE VENTAS	27.015,48	34.481,03	38.273,94	42.484,07	47.157,32	52.344,63	241.756,47	19%
UTILIDAD OPERACIONAL	21.400,40	38.110,61	42.302,78	46.956,08	52.121,25	57.854,59	258.745,71	20%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	27.187,86	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	163.125,66	13%
GASTOS FINANCIEROS	168,24	100,00	9.200,00	7.323,63	5.203,34	2.807,40	24.802,62	2%
TOTAL GASTOS ADM-FIN	27.356,10	27.287,56	36.387,56	34.511,19	32.390,90	29.994,96	187.928,28	15%
UTILIDAD NETA (UTIL.OPERATIVA – GASTOS)	-5.955,70	10.823,05	5.915,22	12.444,89	19.730,35	27.859,62	70.817,43	5%
OTROS INGRESOS/EGRESOS	27.701,27	529,42	10,04	-147,98	-93,92	-35,84	27.962,99	2%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	27.701,27	529,42	10,04	-147,98	-93,92	-35,84	27.962,99	2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21.745,57	11.352,47	5.925,26	12.296,91	19.636,44	27.823,78	98.780,43	8%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.261,84	1.702,87	888,79	1.844,54	2.945,47	4.173,57	14.817,06	1%
25% IMPUESTO A LA RENTA	4.620,93	2.412,40	1.259,12	2.613,09	4.172,74	5.912,55	20.990,84	2%
UTILIDAD FINAL	13.862,80	7.237,20	3.777,35	7.839,28	12.518,23	17.737,66	62.972,52	5%
RESERVA LEGAL 10%	1.386,28	723,72	377,74	783,93	1.251,82	1.773,77	6.297,25	0%
UTILIDAD DISPONIBLE ACCIONISTAS	12.476,52	6.513,48	3.399,62	7.055,35	11.266,41	15.963,89	56.675,27	4%

Elaboración: Jannet Montaña

Fuente: Proyección de Ventas, Proyección de Costo de Ventas, Proyección de Gastos de Administración y Ventas, Pasivo Financiero Proyectado 2009-2013

(Cuadro No. 51)
DATACOMP S.A.
BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA-BANCOS		27.000,27	27.512,25	19.965,50	15.175,81	13.347,75
CUENTAS POR COBRAR	31.610,70	29.832,18	33.113,72	36.756,23	40.799,41	45.287,35
INVENTARIO	59.876,97	17.899,31	19.868,23	22.053,74	24.479,65	27.172,41
	91.487,67	74.731,76	80.494,20	78.775,47	80.454,88	85.807,51
ACTIVO FIJO						
NO DEPRECIABLES						
DEPRECIABLES NETOS	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25
	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25
OTROS ACTIVOS						
GARANTIA	3.577,45	3.577,45	3.577,45	3.577,45	3.577,45	3.577,45
	3.577,45	3.577,45	3.577,45	3.577,45	3.577,45	3.577,45
TOTAL ACTIVO	99.809,37	83.053,46	88.815,90	87.097,17	88.776,58	94.129,21
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
PASIVO FINANCIERO	14.851,74					
PROVEEDORES	97.371,93	21.997,73	40.383,78	44.826,00	49.756,86	55.230,11
UTILIDAD TRABAJADORES	3.261,84	1.702,87	888,79	1.844,54	2.945,47	4.173,57
IMPUESTO A LA RENTA	4.620,93	2.412,40	1.259,12	2.613,09	4.172,74	5.912,55
	120.106,44	26.113,00	42.531,69	49.283,63	56.875,07	65.316,23
PASIVO LARGO PLAZO						
PASIVO FINANCIERO		70.000,00	55.566,41	39.256,45	20.826,19	
	0,00	70.000,00	55.566,41	39.256,45	20.826,19	0,00
TOTAL DEL PASIVO	120.106,44	96.113,00	98.098,09	88.540,07	77.701,25	65.316,23
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
RESERVA LEGAL	1.014,04	2.400,32	3.124,04	3.501,77	4.285,70	5.537,53
UTILIDADES/PERDIDAS ACUMULADAS	-37.173,91	-24.697,39	-18.183,91	-14.784,30	-7.728,94	3.537,47
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13.862,80	7.237,53	3.777,68	7.839,61	12.518,56	17.737,99
TOTAL PATRIMONIO	-20.297,07	-13.059,54	-9.282,19	-1.442,91	11.075,32	28.812,98
PASIVO Y PATRIMONIO	99.809,37	83.053,46	88.815,90	87.097,17	88.776,58	94.129,21

Fuente: Estados Financieros al 30 de Junio/08 y Proyecciones 2009-2013

Elaboración: Jannet Montaña

5.5 ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA

a.- RAZONES DE LIQUIDEZ

(Cuadro No. 52) Razón Circulante

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Circulante	74.731,16	80.494,20	78.775,47	80.454,88	85.807,51
Pasivo Circulante	26.113,00	42.531,69	49.283,63	56.875,07	65.316,23
INDICADOR	2,86	1,89	1,60	1,41	1,31

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Anteriormente la empresa tenía indicadores inferiores a uno, por lo cual no tenía suficiente liquidez para honrar sus deudas; sin embargo, ahora observamos que en todos los casos es aceptable; es decir, que la empresa tiene suficiente disponibilidad para cubrir sus obligaciones.

(Cuadro No.53) Razón de Rapidez

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Circulante-Invent.	56.832,45	60.625,97	56.721,73	55.975,23	58.635,10
Pasivo Circulante	26.113,00	42.531,69	49.283,63	56.875,07	65.316,23
INDICADOR	2,18	1,43	1,15	0,98	0,90

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Siendo este un indicador más rápido que el anterior podemos deducir que la capacidad de solvencia de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo es también aceptable, lo cual no ocurría anteriormente, ya que el indicador se encontraba en niveles muy inferiores a uno.

(Cuadro No.54) Rotación de Activos Corrientes

AÑOS	2009	2010	2011	2012
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44
Promedio del Activo Cte.	83.109,72	77.612,98	79.634,84	79.615,18
INDICADOR	2,18	2,60	2,81	3,12

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

En este caso podemos observar un incremento progresivo de las ventas en cada año y una disminución en el promedio del activo corriente, lo cual nos hace notar

un índice de eficiencia del 3.12, es decir que por cada dólar de Activo Corriente que se invierte, se obtiene 3.12 centavos por ventas.

(Cuentas No. 55) Rotación de Cuentas por Cobrar

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
Cuentas por Cobrar	29.832,18	33.113,72	36.756,23	40.799,41	45.287,35
INDICADOR	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08

360 días	360	59,18 Días
INDICADOR	6,08	

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Se nota la eficiencia con la que se han proyectado las cuentas por cobrar, ya que se estableció un cálculo de 60 días para este rubro; sin embargo, anteriormente también existía una adecuada política de cobro.

(Cuadro No.56) Rotación del Inventario

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Costo de Ventas	108.887,46	120.865,08	134.160,24	148.917,86	165.298,83
Inventario Promedio	68.826,63	27.833,43	30.895,10	34.293,57	38.065,86
INDICADOR	1,58	4,34	4,34	4,34	4,34
	360	360	360	360	360
CALCULO 360 / IND	227,55	82,90	82,90	82,90	82,90
	360	360	360	360	360
VECES DE ROTACIÓN	0,63	0,23	0,23	0,23	0,23

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos muestra que la mercadería esta rotando 0.23 veces al año, lo cual es eficiente pues como se indicó anteriormente la empresa tenía una ineficiente rotación de 2 veces al año por lo cual se quedaron con mucha mercadería en stock y un capital de trabajo improductivo, que por sus características al pasar el tiempo quedó obsoleto y perdió su valor original.

b.- ÍNDICES DE RENTABILIDAD

(Cuadro No.57) Rentabilidad del activo antes de intereses e impuestos

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad antes de Imp.	11.352,47	5.925,26	12.296,91	19.636,44	27.823,78
Total Activos	83.053,46	88.815,90	87.097,17	88.776,58	94.129,21
INDICADOR	14%	7%	14%	22%	30%

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Estos resultados demuestran la eficiencia con que se manejan los recursos que generan utilidades para cubrir los costos y dejar un sobrante suficiente para los accionistas. Esto no sucedía anteriormente ya que, hubo una excesiva pérdida en los años 2005 y 2006.

(Cuadro No.58) Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	6.513,00	3.399,62	7.055,35	11.266,41	15.963,89
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
INDICADOR	4%	2%	3%	5%	6%

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Observamos una rentabilidad favorable, lo cual no ocurría en años anteriores.

(Cuadro No.59) Rendimiento de los Activos Totales

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	6.513,00	3.399,62	7.055,35	11.266,41	15.963,89
Activo Total	83.053,46	88.815,90	87.097,17	88.776,58	94.129,21
INDICADOR	8%	4%	8%	13%	17%

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Por el margen de rentabilidad positivo en todos los años también observamos los indicadores favorables.

(Cuadro No.60) Rendimiento del Capital Contable Común

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	6.513,00	3.399,62	7.055,35	11.266,41	15.963,89
Capital Neto	- 13.059,54	- 9.282,19	- 1.442,91	11.075,32	28.812,98
INDICADOR	-50%	-37%	-489%	102%	55%

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

En este caso la tasa de rendimiento es negativa hasta el año 2011, como consecuencia de la pérdida acumulada de los años anteriores, pero luego se observa un rendimiento favorable como fruto del buen manejo financiero.

c.- RAZONES DE VALOR DE MERCADO

(Cuadro No.61) Razón Precio Utilidad

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	6.513,00	3.399,62	7.055,35	11.266,41	15.963,89
No. Acciones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
INDICADOR	3,26	1,70	3,53	5,63	7,98

Fuente: Estados Financieros Proforma

Elaboración: Jannet Montaña

- El valor de la acción contable es de USD 1.00. (2000USD / 2000 acciones).
- En todos los años debido a la utilidad favorable, se determina también un valor favorable por acción.

d.- RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

(Cuadro No.62) Rotación de los Activos Fijos

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
Activo Fijo	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25
INDICADOR	38,25	42,46	47,13	52,32	58,07

Fuente: Estados Financieros Proforma

Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos refleja que por cada dólar de Activo Fijo, se vende 38.25, 42.46, 47.13, 52.32 y 58.07 dólares cada año, lo cual significa que si es eficiente pero sin realizar ninguna inversión en la empresa.

(Cuadro No.63) Rotación de los Activos Totales

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
Activo Total	83.053,46	88.815,90	87.097,17	88.776,58	94.129,21
INDICADOR	2,19	2,27	2,57	2,80	2,93

Fuente: Estados Financieros Proforma

Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos muestra que por cada dólar de Activo Total que se invierte, se vende 2.19, 2.27, 2.57, 2.80, 2.93 dólares, lo cual significa que si es eficiente el nivel de ventas.

e.- RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS

(Cuadro No.64) Cobertura de Intereses

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad antes de Imp.	11.352,47	5.925,26	12.296,91	19.636,44	27.823,78
Intereses	100,00	9.200,00	7.323,63	5.203,34	2.807,40
INDICADOR	113,52	0,64	1,68	3,77	9,91

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Estos indicadores muestran la capacidad de pago que se tiene para cubrir los gastos financieros producto del crédito bancario solicitado.

(Cuadro No.65) Cobertura del Activo Fijo

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Patrimonio	- 13.059,54	- 9.282,19	- 1.442,91	11.075,32	28.812,98
Activo Fijo	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25	4.744,25
INDICADOR	- 2,75	- 1,96	- 0,30	2,33	6,07

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Este indicador nos muestra la ineficiente administración con la que se venía manejando la empresa, pues no existía patrimonio alguno como para respaldar algún crédito, pero si abría a partir del 2012.

(Cuadro No.66) Razón de Endeudamiento

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Deuda Total	96.113,00	98.098,09	88.540,07	77.701,25	65.316,23
Activo Total	83.053,46	88.815,90	87.097,17	88.776,58	94.129,21
INDICADOR	116%	110%	102%	88%	69%

Fuente: Estados Financieros Proforma
Elaboración: Jannet Montaña

Los pasivos superan el 100% de los activos hasta el año 2011, lo cual significa que la empresa técnicamente sigue en quiebra, pero se recupera a partir del año 2012.

RATIOS DE ESTRUCTURA DE COSTOS (Cuadro No.67)

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Índice de Utilidad Bruta					
Ventas Netas – Costo de Ventas	72591,64	80.576,72	89.440,16	99.278,57	110.199,22
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
INDICADOR	40%	40%	40%	40%	40%
Ratio de Gastos de Ventas					
Gastos de Ventas	34.481,03	38.273,94	42.484,07	47.157,32	52.344,63
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
INDICADOR	19%	19%	19%	19%	19%
Ratio de Gatos de Administración					
Gastos de Administración	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56	27.187,56
Ventas Netas	181.479,09	201.441,80	223.600,39	248.196,44	275.498,04
INDICADOR	15%	13%	12%	11%	10%

Fuente: Estados Financieros Proforma

Elaboración: Jannet Montaña

Vemos que el margen de utilidad bruta se encuentra dentro de los niveles normales, así como también de los gastos administrativos y de ventas, recordemos que anteriormente dichos gastos eran excesivos por lo cual fue necesario tomar en cuenta una política de austeridad.

CONCLUSIONES

- El éxito de una Planeación Estratégica depende de la capacitación integral, todo el personal debe someterse a un período de aprendizaje constante con el fin de no bloquear los procesos de cambio que se prevé para el desarrollo de las actividades planteadas.
- La empresa Datacomp S.A., carece de una estructura organizacional establecida, no tiene un manual de funciones que pueda guiar las actividades de los empleados y tampoco posee un lineamiento fijo que guíe a la empresa.
- Del análisis financiero vertical y horizontal se refleja que, existe demasiada concentración en el Activo Corriente por la naturaleza del negocio, el Inventario ha progresado paulatinamente al paso de los años a tal punto que en el 2007 constituye el 61.52% del Activo Total, significando un exceso de mercadería en stock, lo cual representa una pérdida, pues la tecnología avanza día a día y los equipos quedan obsoletos.
- En cuanto a los Pasivos se refleja que la Gerencia tiene la habilidad administrativa de financiar sus obligaciones, apalancando la gestión en entidades financieras, en sus proveedores y con la modalidad de contratación que demanda un anticipo significativo antes de entregar la mercadería, así se explica como la empresa trabaja sin tener liquidez o capital propio de trabajo.
- Los pasivos corrientes superan a los activos corrientes, a corto plazo solo se puede cubrir las exigencias de un 93.94% de un total de deuda de 114.87%. No es una sana política de financiación, ya que la empresa se encuentra en riesgo.
- El patrimonio de la empresa ha sido extinguido por la pérdida de los ejercicios anteriores, razón por la cual está en saldo negativo y significa

que la empresa se encuentra en manos de los acreedores y técnicamente quebrada.

- En lo que se refiere al Estado de Pérdidas y Ganancias, se observa que, las ventas han tenido un incremento importante, pues se triplicaron para el 2007, sin embargo los gastos operacionales son muy altos sobre todo en el 2005 y 2006, lo que ha provocado la pérdida de esos dos años, pero en el 2007 se observa una reducción de estos gastos que se refleja en la utilidad final, en este caso son del 135%, 78.65% y 46.40% respectivamente, sin duda se refleja una ineficiencia en la administración por ser muy excesivos.
- Del análisis a cada indicador financiero podemos confirmar la insolvencia de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo pues ha disminuido cada año, hasta llegar a un nivel de 0.28, lo cual nos indica que por cada dólar que debemos, solamente tenemos 0.28 centavos para pagar; es decir, que en un caso extremo la empresa tiene problemas de liquidez; se observa una política de cobro adecuada, pues hay eficiencia en el cobro, ya que por cada 2.57 dólares de ventas 1 dólar queda por cobrar. Sin embargo siendo el nivel de rotación alto solo se explica por la falta de capital de trabajo; el nivel de rotación de inventarios es muy bajo, apenas de casi 2 veces al año, lo cual confirma el aumento de la cuenta de mercadería en stock.
- En la Rentabilidad de los Activos se nota una ineficiencia en el manejo de los recursos de los propietarios de la empresa, en el 2005 y 2006, ya que es nula por las pérdidas ocasionadas, sin embargo se nota una leve mejoría para el 2007.
- De la relación de las ventas en cuanto al patrimonio, se observa que la tasa de rendimiento en todos los años es nula debido a que las pérdidas acumuladas han erosionado el patrimonio.
- En la rotación de los Activos Fijos nos demuestra que hay eficiencia en la utilización de estos recursos; sin embargo, lo que pasa es que la

empresa tiene poco Activo Fijo, ya que no ha realizado ninguna inversión en ellos.

- La rotación de los Activos Totales nos muestra que por cada dólar de Activo Total que se invierte, 0.83 centavos se vende, lo cual significa que hay demasiados activos para las ventas que se generan. Esto se explica por la carga excesiva de inventario.
- En la administración de deuda se puede indicar que, los pasivos superan el 100% de los activos, lo cual significa que la empresa técnicamente está en quiebra y no puede cubrir más deudas y tampoco tiene patrimonio alguno como para respaldar algún crédito.

RECOMENDACIONES

El área administrativa de DATACOMP S.A. debe tomar en cuenta que, las organizaciones actuales son conducidas sobre la base de cuatro parámetros básicos, los mismos que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estos son:

- Disposición permanente para ser flexibles a los cambios que son necesarios, pues los programas rígidos, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones hoy en día.
- Mucha atención sistemática a la reducción de gastos, siendo un elemento clave que no puede estar ausente de la administración de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.
- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
- Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

La Gerencia debe tener presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda la organización, llevándola sobre la base de las estrategias que permitan alcanzar niveles óptimos.

Siendo así se propone, desde el punto de vista interno, la empresa debe hacer esfuerzos por dotar a la estructura empresarial de niveles técnicos de dirección y ejecución de las políticas empresariales a todo nivel, incorporar modernas metodologías de Organización Administrativa y Financiera, liquidar el producto discontinuado, aplicar las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera en el sistema contable.

Se debe alcanzar el convencimiento del cliente interno de que esta es la mejor empresa del mundo para trabajar, comprender las nuevas condiciones que impone el mercado mundial a nuestro país, atender a todos los posibles clientes con los productos que distribuye y representa la empresa, mantener satisfechos a los actuales clientes y conquistar nuevos mercados, a través de eficientes canales de distribución e incorporar a todos los niveles de clientes internos en los objetivos empresariales.

Todo el personal debe manejar los temas y actividades expuestos para el buen desenvolvimiento de la Planeación Estratégica en las áreas comerciales, de servicios y financieros para luego fijar metas comunes de fiel cumplimiento en ventas, en servicio al cliente y en desempeño por períodos.

En el mercado existe una variada y numerosa oferta de equipos, materiales, capacitación y servicios de mantenimiento, por lo que la Empresa necesita fortalecer sus niveles internos de organización y eficiencia para poder mantenerse a flote en las nuevas condiciones que ha creado la globalización de la economía y la apertura de mercados.

Dentro de la estrategia organizacional se propone crear una filosofía empresarial que guíe todas las actividades de la empresa con misión, visión y valores y se recomienda realizar una estructura organizacional descentralizada que sea capaz de distribuir la autoridad de un nivel superior a niveles inferiores en una organización o departamentos, realizar un organigrama y un manual de funciones que permita dar los lineamientos necesarios para el mejor desarrollo empresarial.

Se invita al Departamento de Contabilidad capacitarse en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), por cuanto según la disposición de la Superintendencia de Compañías se debe aplicar a partir del 2010, para lo cual hay que prepararse y ser más minuciosos en las cuentas.

Dentro de la preparación de los Estados Financieros, se debe tomar en cuenta los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, con el fin de tener coherencia en los resultados finales.

Se debe invertir más en Activos Fijos, ya que estos constituyen un respaldo patrimonial.

Se recomienda vender en el menor tiempo posible y a la vez implementar políticas para manejo de inventario con el fin de optimizar el uso de la mercadería.

Se propone solicitar un crédito bancario para cubrir las deudas actuales, recapitalizar a la empresa y obtener un capital de trabajo con el cual pueda operar con normalidad la empresa.

La empresa debe recordar que la pérdida no puede ser mayor al 50% del capital, se recomienda hacer un incremento de capital o capitalizar las ganancias actuales, para evitar la intervención de la Superintendencia de Compañías y someter a la empresa a un proceso de disolución.

Se recomienda racionalizar el nivel de gastos de la empresa y tomar en cuenta que los gastos operacionales deben estar máximo entre el 5% y 10% de las Ventas Totales.

Se deben tomar políticas de austeridad urgentes y diversificar los productos para elevar las ventas y obtener mayor rentabilidad.

Finalmente se ha propuesto una serie de indicadores de gestión para poder determinar y medir el éxito de la Planeación Estratégica y Financiera, que a la vez permitirá la evaluación y corrección del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Burbano Felipe, Tibanlombo Juan, Vallejo Andrés, García Eva, Pozo, Mauricio Hernández Joaquín, Almeida Luis, Jijón Carlos y Arcos Carlos. TEXTO: Correa un año de las promesas a la realidad, Edimprés S.A., Diciembre 2007

NARANJO CHIRIBOGA MARCO, Dolarización Oficial y Regímenes Monetarios en el Ecuador, Colegio de Economistas de Pichincha, Septiembre 2005, pag. 125-233.

THOMPSON Y STRICKLAND, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, 13a Ed, 2004

GITMAN LAWRENCE J., Principios de Administración Financiera, Pearson Educación, México 2003.

LAWRENCE J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, Pearson – Edison Wesley, 10ma. Ed., 2003

HELLRIEGEL / JACKSON / SLOCUM, Administración un Enfoque Basado en Competencias, Novena Edición, Thomson Editores S.A. Ed.2002

FUNDACIÓN JESE PERALTA, Ecuador y su Realidad, 10ma. Ed., 2002

BEKER VICTOR A. Y FRANCISCO MOCHÓN, Economía: Elementos de Micro y Macroeconomía, Mc Graw Hill, 2da Ed, 2001.

CHIRIBOGA, LA, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, 2da Ed, 2001

JONSON GERRY Y KEVAN SCHOLLES, Dirección Estratégica, Prentice Hall, 5ta. Ed. 2001

VISIONE JERRY A., Análisis Financiero Principios y Métodos, Limusa Noriega Editores, México, 2001

STIGLITZ J, La información y el cambio en el paradigma en la economía, Conferencia del Premio Nobel, Universidad de Columbia – EEUU, 2001

SILVIA CALLE DUNIA, Antología: Costos y Presupuestos Bancarios, UTPL, 2000.

DÍAZ Y AGUILERA, Matemáticas Financieras, McGraw Hill, 3ra Ed, 1999

GARCIA OSCAR LEON, Administración Financiera, Prensa Moderna Impresores, 3era. Ed. 1999

GREENE, Análisis Econométrico, Prentice Hall, 3ª Ed, 1999.

ROSS, S, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, 5ª Ed, 1999

BREALEY & MYERS, Introducción a las Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, 5ta Ed, 1998.

WESTON & COPELAND, Finanzas en Administración, Vol I y II, Mc Graw Hill, 9na Ed, 1995.

SOLIMANO ANDRÉS, BECKERMAN PAÚL Y HERNÁN CORTÉS, Crisis y Dolarización en Ecuador, Observación Social del Ecuador, pag. 15-107.

**PÁGINAS DE INTERNET Y PAPERS NECESARIOS PARA LA
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS.**

www.bce.fin.ec

www.supercias.gov.ec

www.superban.gov.ec

www.presidencia.gov.ec

www.mef.gov.ec

www.inec.gov.ec

www.monografías.com

Resumen del informe anual por parte del Presidente de la República, Ec. Rafael Correa, 15 de enero del 2009, www.presidencia.gov.ec.

Boletín informativo diario el Universo, viernes 16 de enero del 2009, Jose Elías Sánchez Ramos.

Boletín de prensa No. 01 de la Ministra de Finanzas, María Elsa Viteri, 12 de enero del 2009, www.mef.gov.ec

Paper del informe preliminar de la Cepal para el 2009.

Boletín de coyuntura económica mayo – junio – agosto - diciembre / 2008, www.mef.gov.ec.

Boletín de cifras económicas del Banco Central del Ecuador a diciembre del 2008, www.bce.fin.ec.

Boletín del estudio mensual de opinión empresarial (emoe) a diciembre del 2008, www.bce.fin.ec.

Boletín de prensa N. 012, Quito, 4 de junio del 2008, Análisis de desempeño macroeconómico y fiscal del país por parte del ex Ministro Ortiz, www.mef.gov.ec.

Resumen del informe anual por parte del Presidente de la República, Ec. Rafael Correa, 15 de enero del 2008, www.presidencia.gov.ec.

Papers: Lic. Sergio Valdivieso Guardia, “Planeación Estratégica”, Licenciado en Administración de Empresas, e-mail: sergitov@hotmail.com.

Papers: Ing. Serguei Alejandro Martín, “Planeación Estratégica”, e-mail: embercam@vc.alimatic.cu / www.monografias.com.

Papers: Gonzalo Angulo J., Contabilidad Internacional, principales cambios de las Niif's, 2003, www.scampus.org/leccion/niif.

Papers: Mariela Ezcurra, Principios de contabilidad generalmente aceptados.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULOS	PAG.
1	Tasa de Desempleo Mensual	5
2	Tasa de Subempleo Mensual	5
3	Tasa de variación del PIB	6
4	Tasa de variación del PIB en Países de Latinoamérica	7
5	Tasa de Inflación Mensual	7
6	Tasa de Inflación Anual	8
7	Valor Mensual de la Canasta Básica	9
8	Índice de Confianza Empresarial del sector Comercial	13
9	Índice de Desempleo del Sector Comercial	13
10	Índice de Ventas del Sector Comercial	14
11	Nivel de Inventarios del Sector Comercial	14
12	Situación General del Negocio del Sector Comercial	15
13	Análisis Dupont	45
14	Organigrama de Datacomp S.A.	53
15	Proceso de Planeación Financiera para cinco años	68

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULOS	PAG.
1	Situación Socio Económica Actual del país.	4
2	Análisis FODA	22
3	Análisis Competitivo de Porter	25
4	Análisis Vertical del Balance General de las cuentas del Activo de los años 2005-2006-2007	27
5	Análisis Vertical del Balance General de las cuentas del Pasivo y Patrimonio de los años 2005-2006-2007	28
6	Análisis Vertical del Estado de Resultados de los años 2005-2006-2007	29
7	Composición de los Activos	30
8	Composición de los Pasivos	31
9	Composición de las Cuentas de Resultados	32
10	Análisis Horizontal del Balance General de las cuentas del Activo de los años 2005-2006-2007	33
11	Análisis Horizontal del Balance General de las cuentas del Pasivo y Patrimonio de los años 2005-2006-2007	34
12	Análisis Horizontal del Estado de Resultados de los años 2005-2006-2007	35
13	Análisis de la Razón Circulante	37
14	Análisis de la Razón de Rapidez	38
15	Rotación de Activos Corrientes	38
16	Rotación de Cuentas por Cobrar	38
17	Rotación del Inventario	39
18	Rentabilidad del Activo antes de Intereses e Impuestos	40
19	Margen de utilidad neta sobre ventas	40
20	Rendimiento de Activos Totales	40
21	Rendimiento de Capital Contable	41
22	Rendimiento de Capital Suscrito	41
23	Razón Precio Utilidad	41
24	Días de venta pendientes de cobro	42
25	Rotación del Activo Fijo	42
26	Rotación de Activos Totales	42
27	Cobertura de Intereses	43
28	Cobertura del Activo Fijo	43
29	Razón de Endeudamiento	43
30	Índice de Estructura de Costos	44
31	Apalancamiento Operativo	47
32	Apalancamiento Financiero	49
33	Manual de Funciones de Datacomp S.A.	55-58
34	Estrategia Integral de Datacomp S.A.	60-62
35	Indicadores de Desempeño-Perspectiva Financiera	64
36	Indicadores de Desempeño-Perspectiva del Cliente	65
37	Indicadores de Desempeño-Perspectiva Interna	66
38	Indicadores de Desempeño-Perspectiva de Desarrollo	66

	Humano	
39	Balance General al 30 de Junio del 2008	68
40	Estado de resultados al 30 de Junio del 2008	70
41	Proyección de Ventas a 5 años	71
42	Tabla de Amortización de la proyección del Crédito Bancario a 4 años plazo	73
43	Proyección de Cuentas por Cobrar 5 años	73
44	Proyección del Inventario a 5 años	75
45	Proyección de Proveedores a 5 años	76
46	Proyección de Gastos Administrativos a 5 años	77
47	Proyección de Gastos de Ventas a 5 años	78
48	Presupuesto de Efectivo a 5 años	81
49	Flujo de Caja a 5 años	82
50	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado a 5 años	84
51	Balance General Proyectado a 5 años	85
52	Razón Circulante del Balance General Proyectado	86
53	Razón de Rapidez del Balance General Proyectado	86
54	Rotación de Activos Corrientes del Balance General Proyectado	86
55	Rotación de Cuentas por Cobrar Balance General Proyectado	87
56	Rotación del Inventario Balance General Proyectado	87
57	Rentabilidad del Activo antes de Intereses e Impuestos Balance General Proyectado	87
58	Margen de utilidad neta sobre ventas Estado de Resultados Proyectado	88
59	Rendimiento de Activos Totales Balance General Proyectado	88
60	Rendimiento de Capital Contable Estado de Resultado Proyectado	88
61	Razón Precio Utilidad Estado de Resultados Proyectado	89
62	Rotación del Activo Fijo Balance General Proyectado	89
63	Rotación de Activos Totales Balance General Proyectado	89
64	Cobertura de Intereses Estado de Resultados Proyectado	90
65	Cobertura del Activo Fijo Balance General Proyectado	90
66	Razón de Endeudamiento Balance General Proyectado	90
67	Índice de Estructura de Costos Estado de Resultados Proyectado	91

ANEXOS

ANEXO "A"

CIFRAS ECONÓMICAS DEL BANCO CENTRAL AL MES DE DICIEMBRE DEL 2008

ANEXO "B"

ESTUDIO MENSUAL DE OPINIÓN EMPRESARIAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR AL MES DE DICIEMBRE 2008.