

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

AREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO A LOS RESULTADOS
FINANCIEROS DE ARCOSA**

PATRICIA LORENA VÉLEZ GÁRATE

2007

AUTORIZACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de **Magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar**, autorizo al Centro de Información o a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible par su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la **Universidad Andina Simón Bolívar** la publicación de esta tesis o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Quito, 20 de junio de 2007

Patricia Lorena Vélez Gárate

Autor

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO
ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A
LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE ARCOSA

AUTOR
Patricia Lorena Vélez Gárate

TUTOR
Econ. Wilson Araque

QUITO, ECUADOR
AÑO 2007

R E S U M E N

El desarrollo de este estudio se basa en el análisis de la información financiera histórica y en los problemas actuales que requieren ser mejorados a través de estrategias que medidas y controladas persigan incrementos en los resultados financieros de ARCOSA.

Se considera principalmente la relación y el efecto que tienen los puntos críticos como manejo de cartera, inventario, liquidez, con los datos financieros reflejados en los estados financieros de la empresa.

Por tratarse de una empresa comercializadora cuyo costo variable representa más del 88% de la venta neta, deja ver a simple vista que el nivel de ventas y el control de los gastos operacionales juegan un papel muy importante al momento de diseñar las proyecciones financieras y estrategias que permitan alcanzar los objetivos tanto de la administración como de sus directivos.

De esta manera, una estimación de ventas para períodos futuros con base y sustento, se convierte en una herramienta de gran ayuda para la gestión administrativa y es el pilar con el cual se fundamentan las actividades que se van a diseñar.

Para la proyección de ventas se emplea el método de Montecarlo, el cual considera como base los datos estadísticos históricos y juega a través de cuatro diferentes variables como son inflación, precio, incremento de nuevos productos y mercado de forma aleatoria para determinar valores de venta futuros en 1000 iteraciones diferentes y posibles de suceder en diversas combinaciones, aplicación que no sería posible sin el empleo de esta metodología; como resultado se puede ver proyecciones de ventas con un clic para varias combinaciones que se pueden presentar para distintas condiciones del entorno futuro.

**La constancia vence
lo que la dicha no alcanza**

(Proverbio Popular Ecuatoriano)

DEDICATORIA

A mis padres, por su generoso amor, por su ejemplo en la constancia y el cumplimiento de valores que me han permitido alcanzar metas con integridad.

A mi amado esposo, por compartir mis ideales, por su continuo desprendimiento, por su apoyo incondicional, por poner a mi disposición su tiempo y conocimientos.

A mis queridos hijos:

A **Carito,** por ser la forjadora de mis sueños e ideales.

A **Harold,** por ser mi sueño hecho realidad, espero que este trabajo sea para ti la muestra de que con lucha, esfuerzo, perseverancia y sacrificio se puede cristalizar el objetivo que uno se proponga.

A **Sofía,** por el brillo de sus ojos, por su sonrisa que son la energía que impulsa mi vida.

A mis hermanas, por su confianza, entrega, respeto y tolerancia.

Patricia

AGRADECIMIENTO

A los directivos y representantes de la empresa que han permitido el empleo de la información y que han puesto a mi disposición los recursos y el tiempo para la investigación de este trabajo.

Al Gerente de la empresa, **Sr. José Luis Fernández**, quien no ha escatimado en colaborar abiertamente con conocimiento y respaldo para el desarrollo de este tema.

Al **Econ. Wilson Araque**, Director de Tesis, quien ha impulsado la investigación y aplicación de metodologías novedosas en el desarrollo de proyecciones financieras.

A mi esposo Harold, por ayudarme en la investigación, desarrollo y aplicación del Método Montecarlo a las proyecciones de ventas para la empresa.

A mis compañeros de trabajo por proporcionarme información oportuna y acertada, a mis familiares y amigos por estar a mi lado, por suplirme con tiempo, paciencia y cariño en el cuidado de mis hijos.

Pero por sobre todo gracias a mi Dios, por su presencia en mi vida, por ponerme en el lugar justo, en el momento preciso, por darme salud y conocimiento pilares que me soportan en mi carrera profesional y mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

Página

1	Capítulo uno	
1.1	Introducción	1
1.2	Importancia	3
1.3	Alcance	4
1.4	Objetivos	4
1.5	Descripción de la estructura de la empresa en estudio	5
1.5.1	Definición del negocio	7
1.5.2	Visión del negocio	7
1.5.3	Competencia y mercado	7
2	Capítulo dos	
2.1	Explicación metodológica del modelo a usar	18
2.2	Descripción de las herramientas a aplicar	22
2.2.1	Herramientas a emplearse en el análisis	22
2.2.2	Herramientas que permiten analizar e identificar problemas actuales	24
2.2.3	Herramientas para proyección de estados financieros	25
2.2.4	Base teórica para análisis de mercado, manejo de clientes, inventario y liquidez	29
3	Capítulo tres	
3.1	Análisis del entorno macroeconómico del período analizado	32
3.2	Análisis de la estructura del sector al que pertenece ARCOSA S.A. en el período	38
3.2.1	Proveedor	38
3.2.2	Competencia	39
3.2.3	Clientes	42
3.3	Análisis de la información financiera comprendida entre los períodos 2004 – 2006	44
3.3.1	Análisis de los estados de resultados	45
3.3.2	Determinación del punto de equilibrio	55
3.3.3	Análisis de los balances generales	58
3.3.4	Análisis de los ratios financieros	68
3.3.5	Análisis de los estados de fuentes y usos	73
3.3.6	Resumen de fortalezas y debilidades financieras	74
3.4	Análisis de información no financiera: clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento	75
3.4.1	Clientes	75
3.4.2	Procesos	76
3.4.3	Crecimiento y aprendizaje	84
3.5	Identificación y análisis causa - efecto de los problemas críticos financieros de la empresa	85
3.5.1	Análisis de problemas	86
3.5.2	Análisis de objetivos	87
3.6	Definición de acciones de mejora	88
3.6.1	Acciones a corto plazo	88
3.6.2	Acciones a mediano plazo	90
3.6.3	Acciones a largo plazo	91
4	Capítulo cuatro	
4.1	Determinación y análisis del comportamiento financiero en el período	92
4.1.1	Identificación de los supuestos	92
4.1.2	Plan de mejora de los resultados financieros	94
4.1.2.1	Área administrativa	94

LISTA DE ANEXOS

Página

4.1.2.2	Área financiera	94
4.1.2.3	Área ventas	95
4.1.2.4	Área despachos	95
4.1.3	Planes operativos para los años en mención	95
4.2	Cálculo de las proyecciones	96
4.3	Análisis de los escenarios	97
4.4	Conclusiones sobre el comportamiento futuro de la empresa	98
5	Bibliografía	100
6	Anexos aplicación método Montecarlo	
Anexo 6.a	Introducción	101
Anexo 6.b	Metodología	103
Anexo 6.c	Datos Históricos con aplicación Método Montecarlo	108
Anexo 6.1	Resumen anual de ventas mensuales ordenado por años y por tipo de productos	112
Anexo 6.2	Aplicación del método Montecarlo Cálculo	113
Anexo 6.3	Gráfico de variabilidad del método Montecarlo	117
Anexo 6.4	Gráfico de comparación de incrementos resultantes proyectados al año 2007	118
Anexo 6.5	Gráfico de venta total anual presupuesto 2007	120
Anexo 6.6	Análisis de exactitud de la proyección del monto anual de ventas	122
Anexo 6.7	Gráfico de análisis de exactitud	123
7	Anexos proyecciones 2007	
Anexo 7.1	Detalle presupuesto ventas (normal) 2007-2008-2009	124
Anexo 7.2	Detalle presupuesto compras (normal) 2007-2008-2009	126
Anexo 7.3	Datos relevantes para proyecciones financieras	127
Anexo 7.4	Flujo de caja proyectado (normal)	128
Anexo 7.5	Resultados proyectados 2007- 2008 - 2009 (pesimista)	130
Anexo 7.6	Resultados proyectados 2007- 2008 - 2009 (normal)	131
Anexo 7.7	Resultados proyectados 2007- 2008 - 2009 (optimista)	132
Anexo 7.8	Balances proyectados (normal) 2007 - 2008 - 2009	133
Anexo 7.9	Índices financieros proyectados (normal) 2007 - 2008 - 2009	135

1. CAPITULO UNO

1.1. INTRODUCCIÓN

La globalización, el adelanto tecnológico y el mejoramiento continuo, obligan a las empresas a buscar incesantemente alternativas que les permitan conservar el liderazgo dentro de un mercado altamente competitivo.

Con el fin de estabilizar la macroeconomía de nuestro país, en el año 2000, el gobierno ecuatoriano asumió el reto de manejar como moneda de circulación nacional el dólar de los Estados Unidos de América, una moneda que se había caracterizado por su buena cotización en el mercado internacional y su estabilidad económica.

La conversión del sucre al dólar, junto con políticas de impulso a la inversión de la empresa privada, logró crecimientos importantes del PIB y de las importaciones, teniendo estas últimas un crecimiento promedio del 9.6% para el período 2001-2005; además es importante anotar que durante este mismo período se logró un crecimiento notable en el gasto y el consumo final de los hogares que representó el 5.7%, índice superior al crecimiento poblacional¹.

Los factores antes citados, permitieron visualizar en los administradores futuras tendencias de desarrollo y crecimiento de sus empresas, por lo cual requieren centrar su atención en políticas y estrategias que les permitan optimizar sus recursos así como también desarrollar procesos de medición continua, que les ayuden a mejorar su productividad y eficacia.

Para los administradores de las empresas nacionales el incremento de consumo por parte del mercado local y el crecimiento de las importaciones,

¹ Reporte de Cuentas Nacionales Anuales No. 20. 2001 - 2005, Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.gov.ec>

representan al mismo tiempo una oportunidad y una amenaza, con las cuales deben interactuar a través de políticas y estrategias de mercado que les permitan ampliar su cuota en el mercado a través de la diversificación de productos y/o actividades comerciales, incursionando en innovación y mejoramiento continuo de procesos; factores que deben ser considerados oportunamente para ayudarles a competir tanto en el mercado nacional con productos locales e importados, así como también a ingresar en el mercado internacional.

En esta situación, un análisis netamente financiero llevado a cabo dentro de las industrias o comercializadoras no siempre reflejará la condición real, en ocasiones apreciar desde un solo punto de vista los resultados presentados y proyectados harían ver las cosas aisladamente, en lugar de que se abarque todo el sistema interno y externo en el cual se desarrolla; motivo por el cual este trabajo de “Análisis y Propuesta de Mejoramiento a los Resultados Financieros de ARCOSA”, constituye un requerimiento vital, para establecer un ejemplo de una estrategia a seguir considerando índices y medidas en aspectos trascendentales como son la satisfacción de clientes internos y externos, la administración de procesos, la innovación y aprendizaje, obviamente sin descuidar la parte financiera.

Dentro de este estudio se han considerado además del análisis de los datos históricos financieros, un breve análisis del mercado en el que se desarrolla la empresa, se determinan y analizan los problemas por los que atraviesa la empresa y se plantean alternativas de solución a través de estrategias que pueden ser medidas y evaluadas continuamente de tal manera que sobre la marcha se corrijan las deficiencias, en lugar de esperar el cierre de un ejercicio

económico para apreciar los resultados financieros que serán historia y que reflejarán datos que en tiempo real no podrían ser mejorados.

1.2. IMPORTANCIA

La implementación de estrategias dentro de una organización permite conocer las pautas con las que se deberá trabajar para conseguir el objetivo planteado por la administración; las estrategias ayudan a que todos los miembros de la organización se encuentren comprometidos y busquen alcanzar las metas que se han fijado.

Consecuentemente, las estrategias planteadas en este trabajo consideran indicadores de rendimiento que permiten evaluar continuamente a los miembros de la empresa y ayudan a determinar sobre la marcha si estamos o no cumpliendo con los planes propuestos.

ARCOSA es una empresa que hasta el momento ha venido trabajando de manera muy tradicional y considera como parámetros de rendimiento los indicadores netamente financieros, datos que hasta el momento cumplen con las expectativas de los inversionistas; sin embargo su gerencia y la parte administrativa consideran como un factor de gran importancia establecer políticas y estrategias que permitan un crecimiento de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve, así como también consolidarse con sus principales clientes a través de servicio oportuno, mejora continua y reducción del tiempo de respuesta ante requerimientos de servicio o reclamos. Por lo tanto este estudio permite analizar la situación actual y determinar puntos

críticos que sirven de base para la toma de decisiones acertadas por parte de la gerencia.

1.3. ALCANCE

Para el análisis de este estudio se han considerado los períodos comprendidos entre el 2004 y el 2006; los datos tomados son reales y se han obtenido de los libros contables de la empresa, es importante anotar como reseña histórica que las variaciones considerables se dieron entre los períodos del 2000 hasta el 2003 debido a los altos índices inflacionarios presentados, sí bien es cierto que se tenía ya el dólar como moneda oficial dentro del país en estos períodos los continuos ajustes tomados por las industrias, como la variación de precios para los productos comercializados generaba aún inestabilidad, frente a los cambios económicos que dieron resultados positivos durante la dolarización.

A partir del año 2004, se pudo observar afianzamiento en la parte económica, en la canasta de precios y en los índices del consumidor, factores que permiten comparar los datos económicos – financieros de las empresas con mayor facilidad, el período 2004 – 2006, como se analizará en más detalle y servirá de base para realizar las proyecciones financieras de los períodos siguientes comprendidos entre los años 2007 y el 2009.

1.4. OBJETIVOS

El objetivo principal es definir acciones de mejora que ayuden a alcanzar prominentes resultados financieros en el período 2007-2009, a través de políticas de administración financiera y de ventas recomendadas en este

estudio, teniendo como base el análisis de los resultados históricos de los períodos 2004 – 2006.

Para alcanzar con lo mencionado se han considerado, para este trabajo, los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar los índices y las razones financieras con los que se ha manejado la empresa durante el período 2004 - 2006.
- ✓ Detectar cuáles son las fuentes y los usos que se dan a los recursos así como también la forma que se emplea para encaminar la inversión al cumplimiento de obligaciones presentes y futuras, sean éstas conocidas o inciertas.
- ✓ Resaltar los índices y razones críticas, indicadores que disminuyen el buen manejo de los recursos.
- ✓ Desarrollar mediante simulaciones, proyecciones de estados financieros para el período 2007 – 2009, considerando los escenarios pesimista, normal y optimista, a partir de los estados financieros reales de ARCOSA.
- ✓ Desarrollar una propuesta que optimice el manejo de los recursos y que permita incrementar los rendimientos en base a la simulación más apropiada de los resultados deseados.
- ✓ Generar en base al análisis financiero políticas y estrategias a seguir en el área financiera y de ventas considerando la situación del mercado actual en el que se desenvuelve la empresa.

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

ARCOSA es una distribuidora de productos para el hogar con más de 45 años de presencia en el Ecuador. Fue creada principalmente como comercializadora

de productos de aluminio de UNASA S.A. y a través de un contrato se ha comprometido a distribuir para la zona del Pichincha artículos de aluminio con la marca del proveedor; actualmente su mercado principal sigue siendo Pichincha, abarca también las zonas de Santo Domingo, Nororiente, Guayaquil, Cuenca con la distribución de aluminio en las tres primeras y en las dos restantes comercializando las nuevas líneas de productos que son complemento de hogar; los artículos que comercializa se diferencian por calidad y precio; copan los diferentes segmentos económicos del país, pues distribuye productos destinados a clases media alta, media y baja; cuenta con un amplio canal de distribución, sus principales clientes se ubican en puntos estratégicos de la provincia del Pichincha, cubriendo al norte, centro, sur y periféricos; sus clientes de Santo Domingo, Oriente, Guayaquil y Cuenca tienen locales de distribución en las zonas comerciales principales de cada una de estas ciudades.

Los productos que hoy comercializa van desde artículos para la cocina elaborados en aluminio con la marca **UNASA**, hasta accesorios plásticos, y electrodomésticos menores, que complementados con cristalería, vajillas, molinos, y otros permiten la distribución de una amplia gama de productos para el desarrollo del arte culinario y el hogar.

ARCOSA es una empresa constituida como Sociedad Anónima, con un mínimo recurso humano, a la cabeza tiene al Gerente y al Jefe Administrativo, como personal de apoyo un Contador, un responsable en el manejo de cartera, cuatro Ejecutivos de Ventas, un Jefe de Bodega, cuatro auxiliares de bodega y un Chofer. El nivel de ventas promedio con el que cerró el Ejercicio Fiscal

2006 fue de \$193.366,00 por mes, con una rentabilidad anual del 2,10% sobre la venta.

1.5.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio de ARCOSA es la distribución y entrega directa de productos para el hogar a comerciantes y mayoristas.

1.5.2. VISIÓN DEL NEGOCIO

Liderar el mercado regional y la zona de Santo Domingo, e incursionar en ciudades como Guayaquil, Cuenca, Tena, Coca; con artículos que faciliten las actividades del arte culinario en el Ecuador; en función de la reducción sistemática de gastos, el mejoramiento continuo de los procesos de distribución y ventas, la capacitación y adiestramiento del equipo de ventas, brindando a cada uno de nuestros clientes productos y servicios de alta calidad.

1.5.3. COMPETENCIA Y MERCADO

1.5.3.1. COMPETENCIA

ARCOSA, al haber sido creada dentro de su objeto principal como distribuidora de productos de Aluminio para “UNASA”, el día de hoy con los cambios de políticas de su principal proveedor y con las exigencias de clientes de almacenes de cadena que quieren ser atendidos directamente por el fabricante; tiene como su principal competidor **a su propio proveedor**, en lo que respecta a la línea de productos de aluminio y eléctricos distribuidos con marca UNASA.

La competencia de su proveedor además de darse en con estos almacenes se presenta también en ventas institucionales por contratos para regalos y agasajos; en el caso de los almacenes de cadena que acceden a promociones, descuentos y tratamientos especiales la competitividad se vuelve crítica puesto que rompen el precio de lista para el mercado y nos incluyen en una guerra de precios con nuestros mejores clientes, quienes son nuestros canales de distribución de nuestros productos.

Los productos vendidos de esta manera por UNASA, ingresan en cadenas como SUPERMAXI, SUKASA, De PRATTI, Almacenes Tía, Comisariatos de Fuerzas Armadas, los cuales en la actualidad representan aproximadamente el 15% de las ventas del proveedor².

Debido a los cambios y las políticas de crecimiento, diversificación y competencia, UNASA entregó también la distribución a un comerciante informal del sector de Ipiales en la Ciudad de Quito, quien además dispone de iguales o mejores condiciones que ARCOSA en la adquisición de los productos; este proveedor abarca el 25% del mercado del Pichincha en tanto que ARCOSA cubre el 75%³ en los productos comercializados con marca UNASA, factor que se debe a la infraestructura con la que cuenta nuestra empresa y a sus canales de distribución.

Para analizar la competencia se ha segregado el análisis en base a las diferentes líneas de productos distribuidos. En la línea de productos de aluminio que ARCOSA distribuye con marca UNASA, además de la

² Reporte Ventas Período 2006, UNASA, Anexos Informe Económico 2006

³ Investigación de Mercado, Ejecutivos de Venta ARCOSA, 2006, zona Pichincha

competencia de su proveedor y de proveedores locales, tiene también otras marcas nacionales que compiten sobre todo en la línea industrial y económica.

En el mercado local, el crecimiento de microempresas artesanales e informales con diferentes condiciones tributarias, laborales y societarias hacen que la competencia sea desleal, desigual y casi incontrolada, por lo cual su proveedor se ubica en una situación cambiante, que lo obliga a una permanente adaptabilidad de mercado y de procesos de venta.

Los principales competidores de aluminio en línea económica son las empresas INDALUM, GEMA, ALUBOL; en cuanto a ollas de presión la competencia son las empresas UNIVERSAL y OSTER; para la línea industrial las marcas competidoras son INDALUM, GEMA y HERCULES; los sartenes teflonados tienen como principales competidores a IMUSA y TRAMONTINA; en la línea de electrodomésticos compite con OSTER; y en productos como licuadoras y batidoras compite con la marca SAMURAI. Todos los productos mencionados se distribuyen con marca UNASA.

En las otras líneas incursionadas por la empresa en base a estrategias y alianzas con proveedores del exterior están los productos VICTORIA, que tienen su producto de mayor venta compitiendo en el mercado ecuatoriano con Molinos CORONA, que lleva más de 45 años de presencia.

La línea de productos importados como cubiertos, complementos de cocina, artículos de hierro enlozado y sobre todo la vajilla, tiene competencia con COFEKA, MABEL, DILIPA, ORTIZ; estas líneas de productos son nuevas para la empresa, pues las gestiones de distribución de estos productos se iniciaron en el año 2006.

Los artículos que al momento tienen mayor incidencia en el aporte en las ventas son los productos de aluminio, a más de los competidores antes descritos es importante anotar la presencia de artículos chinos y peruanos que ingresan con precios bajos y con calidades similares, la diferencia con los artículos distribuidos por nuestra empresa se basa en la garantía y el servicio. En las otras líneas ingresan productos chinos de baja calidad, muchos de estos artículos son adquiridos por el consumidor para uso diario o compromisos sociales pues tienen un precio bastante aceptable en el mercado. El cuadro No. 1 muestra en detalle la situación del mercado y la competencia.

CUADRO No. 1

PARTICIPACION DEL MERCADO								
	Olla Presión	Línea Industrial	Sartenes Teflonados	Línea Económ.	Eléctricos	Victoria	Import.	Hierro Enloz
UNASA	45%	35%	25%	20%	15%	32%	5%	27%
INDALUM	5%	30%		30%	2%			10%
GEMA		5%		15%				
HERCULES		15%		8%				
ALUBOL		5%		7%				
IMUSA			40%					
TRAMONTINA			15%					
UNIVERSAL	20%							
OSTER	5%				38%			
SAMURAY					15%			
CORONA						56%		
WAN BEE							15%	5%
COFEKA	1%		1%		5%		10%	2%
MABEL	1%				2%		25%	1%
CHINOS	18%		7%	5%	12%		30%	30%
OTROS	5%	10%	12%	15%	11%	12%	15%	25%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación de Mercado – Ejecutivos de Venta ARCOSA
 Mercado: Zona Pichincha
 Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Los competidores nacionales descritos en el cuadro No.1, luchan con el mercado de ARCOSA, sobre todo en precio; también compiten por calidad de

productos y servicio, sin embargo el precio de los productos distribuidos por la competencia en líneas económicas y de aluminio son generalmente inferiores, hasta un 15%, en tanto que los productos de aluminio en línea industrial tienen un precio inferior, hasta un 25% en las listas de los competidores; las líneas de ollas de presión, teflonados, electrodomésticos, productos Victoria y hierro enlozado se distribuyen por ARCOSA a menor precio que la competencia, hasta un 20%; los productos de competidores informales y artesanos no tienen la carga administrativa ni el costo operativo que tienen UNASA, por lo que los productos producidos por el proveedor tienen un precio alto en relación a la competencia. El cuadro No. 2 muestra las diferencias de los precios de ARCOSA con su competencia.

CUADRO No. 2

PRECIOS	Olla Presión	Línea Industrial	Sartenes Tefl.	Línea Económica	Eléctricos	Victoria	Importados	Hierro Enl
	4lts	50lts	24cm	+	Batidora	*	-	^
UNASA	18.73	73.12	7.72	19.31	7.11	13.65	8.90	9.20
INDALUM	16.76	60.00		16.75				
GEMA		61.60		15.07				
HERCULES		61.60		12.51				
IMUSA		65.80	8.50					
TRAMONTINA			8.80					
UNIVERSAL	18.5							
OSTHER					13.6			
CORONA						15.4		
ORTIZ					9.50	14.8	8.20	10.58
COFEKA							7.60	
CHINOS	12.30		4.50	9.30	9.20	13.50	7.80	8.50
+ Jug. De caldero recortado 16/24								
*Molino tolva baja								
- Vajilla 20 pzas								
^ Juego caldero 18/22								

Fuente: Investigación de Mercado – Ejecutivos de Venta ARCOSA
 Mercado: Zona Pichincha
 Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

1.5.3.2. DEMANDA

Se analizará dentro de la demanda primero la distribución y preferencia del mercado; en períodos anteriores al 2004 las ventas de productos de aluminio representaron del 80% al 90%, en tanto que para los períodos en estudio, debido a la diversificación de productos en los que ha incursionado la empresa, así como a la presencia de competencia artesanal, china y peruana estos índices han variado notablemente. En el cuadro No.3, se muestra un análisis de la competencia, considerando la demanda de productos por líneas de distribución. En los artículos de aluminio debemos centrarnos principalmente en las familias de productos de mayor aceptación en el mercado y que son: ollas de presión, calderos industriales, sartenes teflonados, tamaleras y pailas; en la línea de eléctricos: planchas, licuadoras, arroceras, batidoras, sanducheras, cocinetas así como también en productos importados y en la línea Victoria.

CUADRO No. 3

LINEA PRODUCTOS	2004		2005		2006	
Aluminio	1,373,258	73.75%	1,490,630	70.60%	1,622,718	69.93%
Plástico	185,715	9.97%	163,946	7.77%	99,695	4.30%
Electrodoméstico	216,666	11.64%	297,040	14.07%	378,907	16.33%
Papel Aluminio	17,074	0.92%	21,059	1.00%	26,870	1.16%
Cristal	21,235	1.14%	25,703	1.22%	22,000	0.95%
Victoria	9,379	0.50%	86,457	4.10%	93,451	4.03%
Importaciones					17,272	0.74%
Hierro Enlozado					36,516	1.57%
Varios	38,700	2.08%	26,451	1.25%	22,953	0.99%
	1,862,027		2,111,285		2,320,383	

Fuente: Libros Contables de la empresa
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

De los datos del cuadro No. 3 se desprende que, para ARCOSA la venta de aluminio tiene un decrecimiento en su participación anual; a finales de 2006 esta línea cerró con 69.93%, las nuevas líneas con las que ha ingresado la empresa en el mercado, sobre todo los electrodomésticos UNASA han mejorado notablemente las ventas, también se puede apreciar que productos como Victoria, Hierro Enlozado e Importados abarcaron para el cierre del 2006 el 6.34% de la venta total.

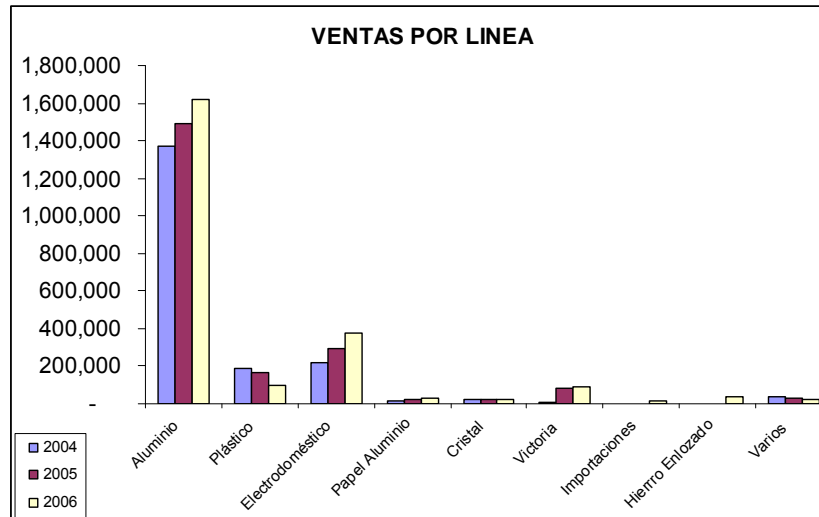
Sin embargo como se describe en el cuadro No. 4 y se visualiza en el gráfico No. 1, existe un crecimiento en la venta de aluminio, hasta 9% anual; el crecimiento en la venta total de la empresa fue para el año 2005 del 13.4% en tanto que para el 2006 fue del 9.90%. Es importante considerar, que en los períodos 2004 – 2005 no existió incremento de precios como en el 2006, si bien es cierto, que los aumentos han superado el índice inflacionario del país. Al analizar la línea de aluminio se ve un leve crecimiento afectada en estos años principalmente por la diversificación de productos en el mercado.

CUADRO No. 4

VENTAS POR LINEA	VARIACIÓN 2005-04		VARIACIÓN 2006-05	
Aluminio	117,372	8.55%	132,088	8.86%
Plástico	-21,769	-11.72%	-64,252	-39.19%
Electrodoméstico	80,373	37.10%	81,868	27.56%
Papel Aluminio	3,985	23.34%	5,812	27.60%
Cristal	4,468	21.04%	-3,703	-14.41%
Victoria	77,079	821.84%	6,994	8.09%
Importaciones	-		17,272	
Hierro Enlozado	-		36,516	
Varios	-12,250	-31.65%	-3,498	-13.22%
	249,258	13.39%	209,097	9.90%

Fuente: Libros Contables de la empresa
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

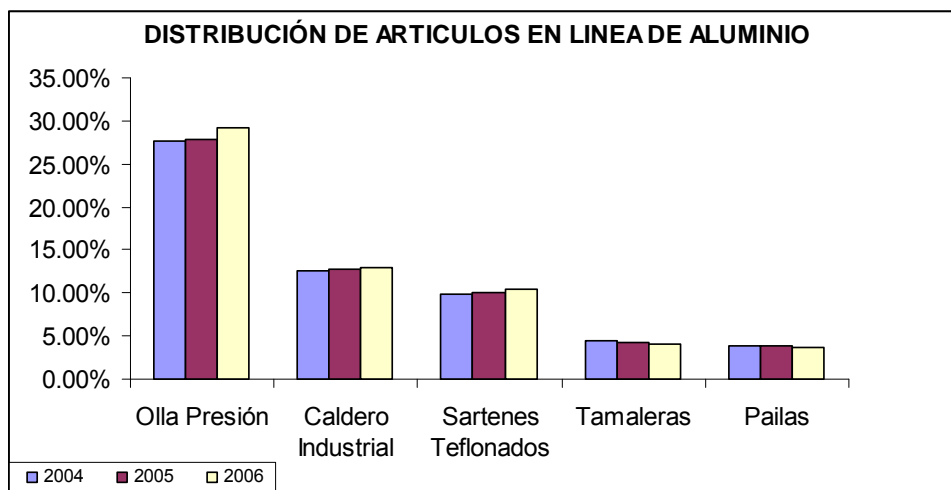
GRÁFICO No. 1



Fuente: Libros Contables de la empresa
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En la línea de aluminio los productos de mayor participación son la olla de presión, los calderos industriales, los sartenes teflonados, las tamaleras y la línea de pailas, los mismos se mantienen constantes en su participación durante el período en estudio, como se puede apreciar en el gráfico No. 2

GRÁFICO No. 2

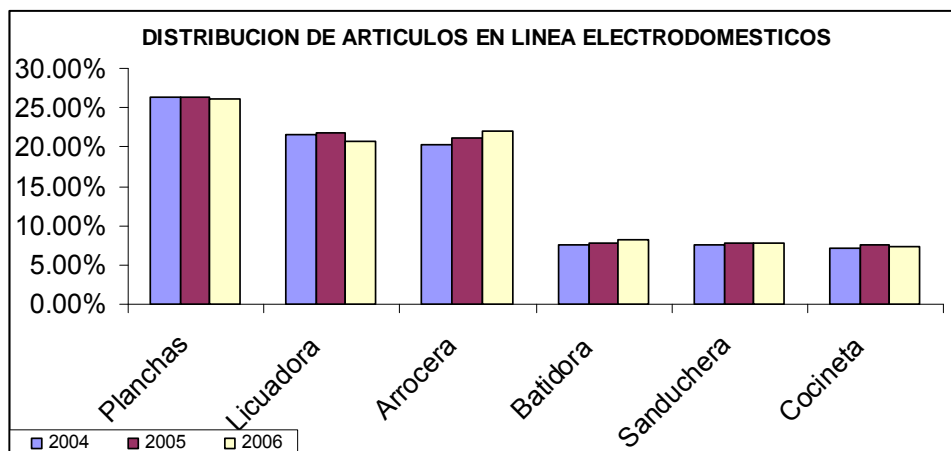


Fuente: Libros Contables de la empresa
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En la línea de electrodomésticos la participación predominante de artículos viene dada por planchas, licuadoras, arroceras, batidoras, sandwicheras, cocinetas, estos productos han tenido gran aceptación en el mercado debido a la marca UNASA y la garantía que el fabricante ofrece del producto, para el ejercicio 2006 no se produjo el crecimiento esperado debido a problemas en importaciones y calidad de productos que provocaron devoluciones y gastos en control de calidad y reparaciones así como la indisposición del cliente a los productos eléctricos de esta marca.

Los productos distribuidos con marca Victoria, ingresan al país por una alianza de venta realizado por la administración con la industria Colombiana productora de molinos de grano, carne, planchas de cocina, cacerolas y otros; el producto con mayor aceptación es el molino de grano tolva baja que participó con una venta del 45.70% de los productos de este proveedor para el ejercicio 2006; es importante considerar que es una marca que se ha introducido y a la cual se le está dando impulso a pesar de la gran preferencia que tiene el mercado por la marca de competencia, CORONA.

GRÁFICO No. 3



Fuente: Libros Contables de la empresa; Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Los canales de distribución para los productos son muy similares a los de su competencia, para llegar al consumidor final la empresa emplea almacenes de cadena, mayoristas, corredores; ubicados en el sector Sur, Centro y Norte de la provincia del Pichincha, así como también en Santo Domingo y el Oriente; en cada uno de los sectores difiere el producto de mayor rotación y los competidores varían conforme al producto distribuido.

Constantemente se efectúan investigaciones de mercado a fin de conocer la relación de los productos frente a la competencia, los precios, requerimientos de los clientes, las promociones, descuentos y políticas crediticias los mismos que difieren según la zona. Muchos de los clientes de ARCOSA vienen trabajando por más de 25 años con la empresa y se mantienen por fidelidad, servicio, garantía y por la marca “UNASA” que tiene presencia sólida dentro del mercado.

En el estudio realizado por los ejecutivos de ventas de la empresa conjuntamente con el análisis de ventas, la demanda de los productos de ARCOSA en relación con empresas que distribuyen las mismas líneas en artículos de aluminio, se detalla en el cuadro No.5

CUADRO No. 5

EMPRESAS	SUR	CENTRO	NORTE
ARCOSA	45%	30%	35%
INDUSTRIAS DE ALUMINIO	30%	34%	40%
MI VAJILLA – VELOZ	5%	10%	10%
HÉRCULES	3.5%	12%	4%
GEMA	4.5%	7%	6%
INDUSTRIA COLOMBIANA	4%	3%	2%
UNIVERSAL	8%	4%	3%

Fuente: Investigación de Mercado, Ejecutivos de Venta ARCOSA; Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

La publicidad corre a cargo del fabricante UNASA, el cual cuenta con un presupuesto especialmente para temporadas altas como son el Día de la Madre y Navidad; se realizan clisés y hojas volantes que se entregan con los diarios de mayor circulación, así como también se realizan convenios especialmente con almacenes de cadena para promociones, introducción de nuevos productos y publicaciones que también son entregadas a mayoristas; en los últimos tres años se han realizado ofertas y combos sobre todo en artículos nuevos que incursionan con la marca del fabricante en el mercado.

Una manera de publicitar el producto que permite contacto con el cliente para inquirir sus necesidades y percibir la aceptación del producto por parte de los consumidores finales es la participación en ferias de hogar y alimentarias, además éstas últimas permiten introducir el producto a gente que incursiona en el arte culinario.

2. CAPITULO DOS

2.1. EXPLICACIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO A USAR

Para realizar el análisis y propuesta de mejoramiento a los resultados financieros que presenta la empresa ARCOSA en la actualidad, el desarrollo de este estudio, consideró como uno de los aspectos prioritarios la recopilación de datos históricos; los mismos que han servido de base dentro de los análisis y proyecciones realizados.

Los datos extraídos de los estados de situación y estados de resultados presentados por el área contable de ARCOSA tienen como período de partida para el estudio en mención el año 2004 concluyendo con datos históricos cortados al 31 de diciembre de 2006; períodos en los que la información presentada en los estados de situación, estados de resultados y flujos de efectivo son datos reales de la empresa.

A fin de obtener una visión más clara de los datos históricos se ha solicitado también información anexa correspondiente a cartera de clientes, inventarios, estadísticas de ventas por cliente y por artículos, reportadas en estos mismos períodos.

Una vez que se obtuvo la información histórica, se procedió a realizar un análisis económico - financiero de los datos recopilados en los estados de situación, a través del empleo de herramientas financieras que permiten observar cuál ha sido el manejo de los recursos, la fuente y uso de los mismos; así como también observar factores de suma importancia como son la liquidez, solvencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa. Mientras que la información anexa se ha clasificado y analizado a través de tablas dinámicas

que permiten conocer el comportamiento de clientes e inventarios, crecimientos y decrecimientos; así como también preferencias y cambios en relación al mercado durante los períodos en análisis y que están comprendidos entre el 2004 al 2006.

Con los resultados obtenidos en los análisis anteriores y al tener una visión clara del comportamiento y desarrollo de la empresa dentro del ámbito financiero para estos tres años, se han determinado puntos críticos y relevantes, aspectos que se han considerado como positivos y negativos en el manejo administrativo y financiero.

Los datos mencionados al momento son información netamente numérica y basarán su análisis en razones financieras, mientras que el análisis cualitativo tendrá como base la experiencia del responsable administrativo de la empresa, para calificar aspectos como la satisfacción del cliente y tiempo de despachos, entre otros.

Con toda la información citada se efectuó un árbol de problemas seguido de una matriz causa – efecto. Estos análisis permiten conocer, evaluar, diagnosticar e interpretar la situación de la empresa, y además facilitan el resumen de medidas e indicadores de vital importancia, que deben ser considerados al momento de plantear las estrategias a seguir en los períodos futuros, así como al determinar los objetivos, a fin de conseguir resultados positivos conforme las expectativas de sus inversionistas.

Una vez determinados los objetivos y las estrategias se ha realizado estimaciones y proyecciones que consideran principalmente los puntos críticos y que también toman en consideración las medidas, índices y políticas de manejo que permiten mejorar los períodos futuros, parámetros que además de

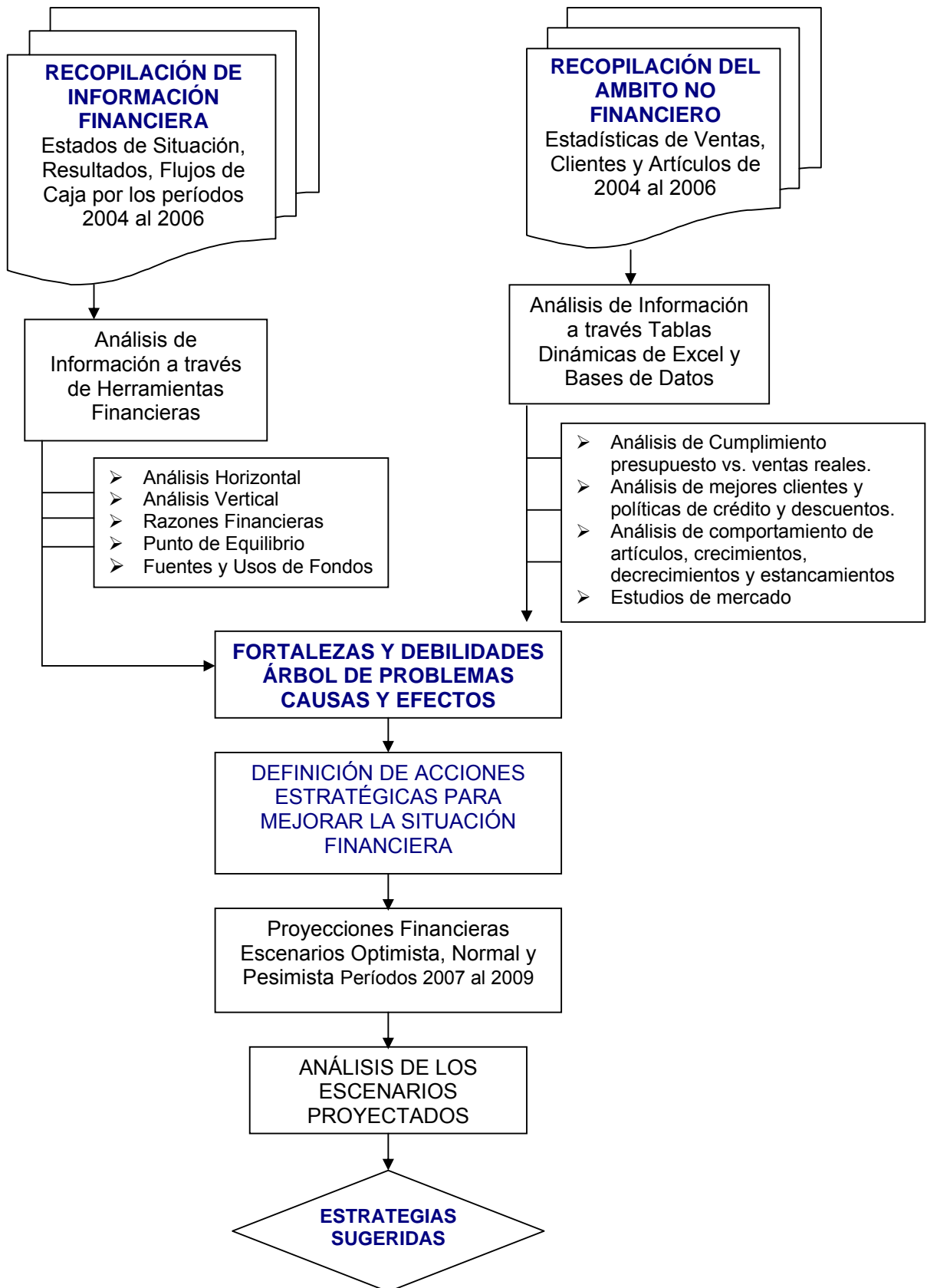
fijarse en los valores financieros también han tomado en cuenta medidas de satisfacción de clientes tanto internos como externos, procesos de entrega, recepción de inventarios, innovación y aprendizaje que en el caso de esta empresa comercializadora puede enmarcarse en la diversificación de sus productos.

Las proyecciones realizadas se han plasmado en simulaciones informáticas que permiten ver alternativas económicas – financieras para los períodos comprendidos entre el 2007 al 2009; estos resultados proyectados se han analizado en tres escenarios comparativos, un optimista, un normal y un pesimista; estos escenarios permiten divisar lo que podría ocurrir en el desarrollo futuro de la empresa al actuar de una u otra manera, o al emplear uno u otro índice o al controlar una u otro indicador.

Una vez considerados los escenarios proyectados se ha analizado la mejor alternativa proyectada y con ella se han determinado las estrategias que servirán de base para la alta gerencia al momento de tomar decisiones y cambiar políticas de manejo de clientes, inventario, liquidez, aspectos que no se alteran únicamente por los cambios de razones financieras, sino que además son altamente susceptibles ante cualquier cambio de estrategia y afectan en un alto porcentaje al crecimiento, estancamiento o decrecimiento la empresa.

La metodología de este estudio detallada anteriormente para una mejor comprensión se resume a continuación en el Diagrama del Esquema Metodológico, sintetizando los procedimientos a realizar.

DIAGRAMA DEL ESQUEMA METODOLÓGICO



2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A APLICAR

2.2.1. HERRAMIENTAS A EMPLEARSE EN EL ANÁLISIS

En el análisis de la información se emplean herramientas financieras y no financieras, análisis de problemas, gestión, simulaciones entre otras; las mismas que permiten visualizar la información histórica para resumirla y analizarla oportunamente, a fin de determinar políticas y estrategias que conlleven a un desarrollo continuo de la empresa.

2.2.1.1. HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO

Antes de emplear las herramientas de análisis, es importante determinar si los estados financieros contienen información real en todas sus cuentas; especialmente en lo que respecta a cartera recuperable, estado de inventarios, valoración de activos fijos, así como una correcta clasificación de ingresos y gastos; para lo cual previa la realización de cualquier estudio se debe proceder con las revisiones necesarias y los ajustes requeridos a las bases de datos, para que de esta manera la información analizada sea lo más homogénea y acertada posible.

Una vez considerado lo antes expuesto, se procedió a efectuar tanto en el balance de situación como en las cuentas de pérdidas y ganancias el uso de las herramientas de análisis vertical y horizontal. En el análisis vertical para el balance de situación se han tomado los activos y pasivos; y en el estado de resultados las cifras de ingresos y gastos respectivamente, a fin de determinar cuál es la participación de cada rubro, con respecto a sus diferentes cuentas de agrupación. Por ejemplo, en el caso de activos y pasivos, a fin de determinar

cuál es la participación de corrientes y fijos con respecto al total, mientras que en las cuentas de ingresos y gastos, cuál es la participación de ingresos o gastos operacionales y no operacionales.

Prosiguiendo con el análisis se efectuó también un cálculo de porcentajes horizontales, tanto en el estado de situación como en el de resultados, indicadores que permiten conocer cuáles han sido las variaciones de cada partida respecto a su período anterior o inclusive ayudan a determinar el crecimiento o disminución entre el período inicial y el final.

Dentro de estas herramientas también se ha considerado un análisis fundamental que viene dado a través de la aplicación de ratios financieros, para lo cual se ha revisado con anterioridad que las cuentas estén debidamente clasificadas y que los valores reflejados pertenezcan a un mismo período a fin de que exista una buena relación económica – financiera para que los resultados sean confiables dentro de este análisis.

2.2.1.2. HERRAMIENTAS DE ANALISIS NO FINANCIERO

El análisis no financiero hoy en día es fundamental y constituye un complemento de gran importancia en cualquier análisis empresarial, pues ofrece respuestas a problemas identificados en el área financiera; para este análisis se ha empleado las tres perspectivas que complementan a la financiera y que se agrupan dentro del Cuadro de Mando Integral como son clientes, procesos, crecimiento y aprendizaje, que se detallan más adelante.

Para este análisis se han considerado también los datos históricos de la empresa detallados en encuestas, cuadros de reclamos y sugerencias, preferencias de clientes, que se han detallado en hojas de cálculo y bases de

datos que facilitan el análisis de la información, a fin de conocer y evaluar la satisfacción de los clientes, el tiempo de respuesta a sus requerimientos, atenciones post venta; factores relacionados también con proceso interno, canales de distribución, crecimiento y aprendizaje que se relacionan con la incursión de nuevos productos, crecimiento de clientes en número y montos de venta.

Siendo el mercado un aspecto externo con gran incidencia en nuestra demanda, éste se ha convertido en un punto neurálgico de la empresa, por lo cual se han analizado preferencias y necesidades de clientes, aspectos que permiten conocer ampliamente a consumidores y competidores.

2.2.2. HERRAMIENTAS QUE PERMITEN IDENTIFICAR Y ANALIZAR PROBLEMAS ACTUALES

Una vez conocido el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa, analizado en sus estados de situación y de resultados así como los datos analíticos de clientes, proveedores, proceso interno, crecimiento y aprendizaje, se procede a elaborar un cuadro de análisis de fortalezas y debilidades con el fin de resaltar los puntos de mayor observancia dentro de la empresa, los mismos que luego de ser evaluados y analizados se resumen en un árbol de problemas que transcribe los puntos críticos detectados para comprender mejor las causas de errores y las necesidades de la empresa.

Se considera como prioridad el detectar problemas actuales tanto financieros como no financieros, en el ámbito financiero se han analizado los índices de liquidez a través del flujo de caja y se han realizado también otros estudios empleando herramientas de diagnóstico de productividad, herramientas para el

diagnóstico de la capacidad así como también herramientas que han permitido conocer la manera como se están empleando los recursos dentro de la empresa, las tres últimas herramientas han requerido información que no se encuentra detallada en los balances financieros sino que se extrajo de los cuadros anexos de clientes, inventarios y estadísticas de ventas, los mismos que se han configurado en tablas dinámicas y bases de datos que permiten determinar clientes y artículos de mayor peso y distribución, así como también cuál ha sido el empleo de recursos en lo que respecta a logística de venta, procesos de despachos, tiempos de entrega, servicios post venta, reclamos. El análisis de la información financiera y no financiera se resume en un árbol de problemas que conlleva a la determinación de causa – efecto, para conocer la situación actual y que por otra parte con un breve análisis del mercado, ha permitido clarificar la posición de la empresa en el sector que se desarrolla así como apuntalar las estrategias a seguir para mejorar sus índices financieros y sus resultados.

2.2.3. HERRAMIENTAS PARA PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Luego de obtenidos los datos históricos y una vez efectuado el correspondiente análisis de los mismos, con la ayuda de sus respectivas hojas electrónicas se realizan simulaciones automatizadas creando tres escenarios posibles: un pesimista, un normal y un optimista, para períodos futuros. Estas simulaciones se basan en proyecciones de ingresos y gastos; para proyectar las ventas se aplica el método Montecarlo.

El método de MONTECARLO, es un método estocástico que permite resolver problemas matemáticos y físicos mediante la simulación de variables

aleatorias, logra encontrar soluciones a ecuaciones matemáticas complejas con distintas variables lo cual es difícil de determinar con otros métodos. El procedimiento consiste en probar intentos con valores aleatorios, es decir, al azar. A mayor número de intentos, mayor probabilidad de encontrar una respuesta, o varias respuestas.

El método Montecarlo debe su nombre a su clara analogía con los juegos de ruleta de los casinos, el más célebre de los cuales es el de Montecarlo

La importancia actual del método Montecarlo se basa en la existencia de problemas que tienen difícil solución por métodos exclusivamente analíticos o numéricos, pero que dependen de factores aleatorios o se pueden asociar a un modelo probabilística artificial, todo esto gracias a la disposición y aplicación de ordenadores, sin los cuales los cálculos aplicando el método Montecarlo en otro tiempo hubieran sido inconcebibles.

En nuestro caso, hemos usado la función ALEATORIO () en Microsoft Excel que trae por defecto como generador de número aleatorios.

El algoritmo del método de Montecarlo tiene una estructura muy sencilla. Como regla se elabora un programa para la realización de una prueba aleatoria. Se repite N veces de modo que cada prueba sea independiente de los restantes y se toma la media y / o la moda de los resultados de todos los experimentos.

En este caso se puede aplicar la moda luego de “truncar” los valores a dos decimales debido a que si se emplean todos los valores decimales cada número es único, es decir no se repite.

La idea del método consiste en realizar sorteos del fenómeno casual con ayuda de un procedimiento especialmente organizado que incluya a la casualidad y de resultado aleatorio.

En este método el error de cálculo es aproximadamente igual a $1/\sqrt{N}$, fórmula donde N es el número de pruebas, por lo tanto, esta se puede ver que para disminuir el error 10 veces (es decir para obtener en el resultado otra cifra decimal exacta) es preciso aumentar N (o sea el volumen de pruebas) en 100 veces. La base es la generación de números aleatorios de los que nos serviremos para calcular valores tentativos de las variables que intervienen en la determinación de las ventas futuras.

Este procedimiento resulta, a veces más simple que la tentativa de construir un modelo analítico, para las operaciones complejas en las cual participan algunas variables difíciles de determinar cuyos factores causales están entrelazados en forma compleja.

En este caso, utilizamos el método de MONTECARLO para encontrar valores a la aplicación de cuatro parámetros, a saber: incremento de ventas debido a la inflación, incremento de ventas debido al manejo de precios de los productos, incremento de ventas debido a innovaciones o novedades en los productos, incremento de ventas debido a la inclusión de clientes nuevos.

Como variable constante dentro de este análisis permanece el porcentaje de inflación para todas las líneas de productos debido a que este es un dato macroeconómico, en tanto que las otras variables pueden ser distintas dependiendo de cada línea de producto.

Las variables como incremento o descuento en precios, nuevos productos, demanda insatisfecha, clientes nuevos, clientes insatisfechos son factores independientes de cada línea de producto y que ha sido aplicada en este estudio conforme a los datos históricos manejados por la empresa y a expectativas de crecimiento futuros de la administración.

Se ha tomado las variables de inflación, precios, productos y clientes debido a que estos son los factores que mayor influencia y predominancia tienen en relación con el manejo de ventas de la empresa, estos factores al variar en los períodos analizados son puntos críticos que afectan sustancialmente en los resultados anuales de ventas de la empresa.

En el anexo 6.3 se ve el gráfico de la distribución de la variabilidad de los intentos aplicando el método Montecarlo, en donde se ve que la función aplicada es un buen generador de números aleatorios que no presenta tendencias de repetición para el número de pruebas seleccionado.

Para el presupuesto de gastos se han utilizado indicadores resultantes del análisis de los datos históricos así como también aumentos o disminuciones debido a las estrategias a aplicar, con ello se pueden apreciar los índices que requieren mejorar o variar por demostrar estancamiento en los resultados proyectados.

Luego, se efectúa un análisis horizontal, un análisis vertical y la obtención de ratios para los estados proyectados con la finalidad de concebir estrategias apropiadas en los períodos posteriores.

Las estrategias financieras deberán ser encaminadas a mantener y mejorar los índices de liquidez, solvencia, rotación de inventarios, cartera y rendimiento sobre patrimonio..

La metodología empleada en la regresión lineal y el método MONTECARLO se describe a continuación en el anexo 6b.

2.2.4. BASE TEÓRICA PARA ANÁLISIS DE MERCADO, MANEJO DE CLIENTES, INVENTARIO Y LIQUIDEZ.

El análisis de mercado, complemento de cualquier análisis financiero; permite visualizar y resumir en un cuadro de fortalezas y debilidades, factores como mercado, competencia, procesos y clientes.

La empresa considera necesario conocer su mercado; si éste tiene necesidad de los productos que ofrece o si se debería impulsar el empleo de los mismos, además es punto importante el análisis y evaluación de productos sustitutos y complementarios así como también conocer a ciencia cierta si el producto es indispensable y cuál es el poder adquisitivo de su mercado.

En cuanto a la competencia se da mucha importancia a la ubicación de nuestro producto frente a sus competidores y el alcanzar la percepción de aquello que la competencia no logra divisar.

En lo que al cliente se refiere, se necesita conocer si es éste quien tiene el poder de decisión y qué tan factible es que nos cambie por la competencia; para investigar a nuestros clientes se prioriza la segmentación del mercado a través de la determinación del área geográfica, pues estos factores influyen en las decisiones de compra; el poder adquisitivo. Las preferencias o gustos de los clientes de cada sector varían con el paso del tiempo. Estas variantes ayudan a determinar promociones, ofertas, técnicas de mercadeo, impulso de productos que se quieran realizar a futuro con el fin de lograr crecimientos en los diferentes sectores atendidos por la empresa.

Por tratarse de una empresa comercializadora, el análisis de mercado antes citado se constituye en una herramienta de gran utilidad porque a través de él se puede determinar cual es el posicionamiento dentro del sector que la

empresa se desarrolla, el tipo de competidor al cual se enfrenta, las diferentes políticas internas y externas con las que se maneja el mercado, las políticas de compra y venta de su competencia; las necesidades y exigencias de los consumidores en aspectos tales como: calidad y precio de los productos que ofrecen las empresas del ramo, necesidades referidas en cuanto a diversificación de productos, tiempo de respuesta a clientes: ya sea este en atención a despachos o reclamos suscitados por productos de mala calidad, incompletos, mal codificados o con problemas en facturación por errores en unidad y precio.

De la misma manera que la empresa busca conocer el medio en el que se desarrolla, factores como políticas de crédito y servicio impuestas por el mercado y la competencia también son aspectos que se estudian y analizan oportunamente, a fin de crear dentro de la organización una diferenciación en el servicio.

Otro punto de gran interés lo constituye el manejo de inventarios, en razón de que ARCOSA debe considerar factores como: espacio físico con el que cuenta, rotación de productos, variedad de artículos en los que incursiona su proveedor, tiempo de respuesta de su proveedor principal y de sus proveedores extranjeros así como conocimiento tanto de los trámites de aduanas e importación como de los costos para importar, roturas de productos como vajillas, cristalería; factores que, una vez conocidos, permiten establecer políticas definidas en el manejo de inventario, como sería el caso de un inventario "justo a tiempo", por control de máximos y mínimos o con otro modelo de inventario que se ajuste a las necesidades y requerimientos de su mercado.

Antes de definir políticas de crédito o de manejo de inventario, se considera un factor trascendental como la liquidez, y el costo que la administración está dispuesta a pagar el momento de determinar un cambio en el plazo a clientes o en los montos mínimos de inventario, por lo cual el conocimiento claro de cuál será su relación costo – beneficio de la generación de políticas que se sugieran, constituye un factor crítico y de cuidado cuando se realiza este análisis.

Una vez que aspectos trascendentales como conocimiento de nuestro mercado, competencia, capacidad de servicio y tiempos de respuesta, se han definido en el análisis, entonces sí, se está en condiciones de establecer políticas y de diseñar la estrategia para saber cómo competir y cómo agregar un valor adicional a los productos que la empresa ofrece.

3. CAPITULO TRES

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO DEL PERÍODO ANALIZADO.

Al realizar un análisis macroeconómico del país se debe considerar los cambios importantes que se han suscitado y que han generado variaciones significativas en el poder adquisitivo de los habitantes, en la incidencia de subempleo y desempleo, en las tasas de interés activa y pasiva; además se requiere tomar en cuenta también las consecuencias que han tenido las reformas tributarias, laborales y sociales dentro del campo productivo y comercial; así como también un análisis de las políticas gubernamentales tomadas en relación a los ingresos y salidas de productos en nuestro país.

Una política de gran impacto para la economía ecuatoriana vino representada por la convertibilidad del sucre al dólar, una decisión que fue tomada en el Gobierno del ex Presidente, Dr. Jamil Mahuad, quien para este efecto realizó una conversión del sucre a un tipo de cambio de S/. 25.000,00 por dólar, luego de un feriado y congelamiento de depósitos en la Banca Ecuatoriana decretando una devaluación de la moneda nacional de hasta un 346% en menos de un año⁴; hecho que influyó notablemente en los resultados económicos – financieros de las empresas y de la economía.

Durante el ejercicio económico del año 2000 cuando el dólar americano se cotizó a S/. 25.000,00 y los depósitos congelados no pudieron recuperarse a corto plazo, estos factores influyeron en los resultados de la empresa, otro factor trascendental de igual manera fue la modificación de precios, pues al

⁴ Tabla de Índices de Precios al Consumidor, INEC, <http://www.inec.gov.ec>

pretender equiparar los pagos por servicios, gastos costos de producción y distribución con el precio de venta se obtuvieron crecimientos desproporcionados que afectaron por mucho tiempo la liquidez y el circulante; por lo que en general hubo inestabilidad económica y depresión en el consumo. Para el período 2001 se empezó a generar cambios en la política crediticia y las tasas de cambio que al ser tomadas por diversos sectores contrarrestaron el miedo al consumo y el escepticismo para la inversión, logrando regenerar poco a poco la economía y el gasto doméstico para finales del período 2002, período en el cual la inflación aún se mantenía en dos dígitos⁵, indicador bastante elevado para una moneda de alta cotización y circulación como el dólar.

A finales de 2003 los índices inflacionarios se redujeron ya a un dígito, el 6,03%; sin embargo el desgaste económico que todavía se sufría en el país era notorio sobre todo para la clase media y baja; las empresas con inventarios y cuentas por pagar mejoraron notablemente sus resultados al negociar sus deudas con certificados o papeles de los Bancos cerrados así como por el incremento de precios de sus artículos embodegados, esto se visualizó en la mejora notable de los resultados y el gran crecimiento en el nivel de ventas. Los incrementos en ventas básicamente se debían a la falta de confianza de los ciudadanos en la Banca Nacional, no se veía como buena opción el mantener sus dineros como ahorro preferían invertidos en Activos Fijos, Inventarios o destinarlos al consumo.

En el período comprendido entre el 2004 y 2006 los indicadores macroeconómicos resumidos en el cuadro No. 6 como son los índices

⁵ Tabla de Índices de Precios al Consumidor, INEC, <http://www.inec.gov.ec>

inflacionarios, la canasta básica, las tasas de interés han mejorado notablemente y han permitido crecimiento y desarrollo; factores que han sido percibidos en la concepción de los consumidores que va dirigida al consumo y la inversión.

CUADRO No. 6

INDICADORES MACROECONÓMICOS	2004	2005	2006
	(sd)	(p)	(prev)
Índice de Inflación	2.75%	2.12%	3.30%
Canasta Básica	394.45	437.41	453.26
Tasa de Interés	7.7%	8.99%	9.86%
Índice de Precios al Consumidor	99.88	104.22	106.43
Producto Interno Bruto	18,122	19,558	20,486
Producto Interno Bruto per capita	2,505	2,761	3,050
Consumo de hogares	1,501	1,550	1,953
Población Económicamente Activa	4,221	4,225	4,283
Subempleo	59.3	60.8	61.5
Desempleo	8.6	7.9	7.4
Salario Mínimo Vital	140	150	160

(sd) cifras semidefinidas

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión

Fuente: Cuentas Nacionales Anuales No. 20, página web del Banco Central del Ecuador:

www.bce.gov.ec

Evolución Mercado Laboral del Ecuador, página web del INEC:

www.inec.gov.ec

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC y Ministerio de Trabajo y Empleo

El año 2004 tuvo un crecimiento económico notable debido a la inversión privada petrolera que pasó del 44.2% alcanzada en el 2001, al 63.4% en el 2005, aporte importante de la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), esto generó empleo, movimiento de capitales que juntamente con incrementos en las importaciones han permitido una recuperación continua de la economía ecuatoriana reflejada en el PIB y en el consumo final de los hogares de los ecuatorianos.

La inyección de dinero a las economías familiares se realizó a través del incremento del salario real del 3% y a la devolución de los fondos de reserva del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El repunte de la economía ecuatoriana se ve reflejado también en las exportaciones con mejoras y crecimientos sobre todo en productos agrícolas como el banano, café, cacao, camarón, flores y frutas exóticas que demostraron un mayor dinamismo. La presencia del camarón en EEUU a pesar de la presencia arancelaria del 3.58% gravada a nuestro producto ha generado un incremento del 26% obedeciendo un crecimiento notable de producción y exportaciones de compañías privadas ecuatorianas; que generan fuentes de empleo, circulante y mejoramiento económico interno.

La construcción también ha sido durante estos períodos uno de los sectores que ha contribuido notablemente con la economía generando fuentes de empleo e inversión, para estas actividades se emplearon certificados de depósitos de la Agencia de Garantía de Depósitos.

También las dinámicas de créditos empleadas por el sector bancario, tarjetas de crédito y locales comerciales impulsaron durante estos últimos años el consumo y la inversión de los consumidores finales.

La coyuntura política de nuestro país ha sido un aspecto que ha jugado de manera importante con los resultados de la empresa pues la inestabilidad política y el caos generado por la inestabilidad de los gobiernos de turno han provocado descontento y motines de ciudadanos y estudiantes que han bajado

los niveles de ventas sobre todo en épocas que se han considerado de gran movimiento dentro de la economía ecuatoriana⁷.

El período 2006 se vio especialmente afectado por el Campeonato Mundial de Fútbol y por las Elecciones Presidenciales. El primer evento generó dinamismo en sectores específicos y desvió de recursos encaminados a apoyar a la selección ecuatoriana. El segundo evento generó altos índices de inestabilidad política, expectativas y recesión ante la incertidumbre de un nuevo gobierno y las especulaciones ante cambios drásticos en la estructura político económica del país.

En relación con el sector al que pertenece la compañía ARCOSA, que es el comercio mayorista, es una empresa que ha mantenido continuos crecimientos, en tanto como se aprecian en los informes macroeconómicos emitidos por la Cámara de Comercio del Pichincha, las cifras indican desaceleración de dos años consecutivos para el comercio que en años anteriores al 2004 había contribuido con crecimiento a la economía, conforme a lo que se indica en tablas de crecimiento proporcionadas por el Banco Central del Ecuador las tasas de variación fueron para el 2005 del 5.6 y para el 2006 del 4.6 proyectándose para el 2007 un 4.1⁸.

Con la finalidad de observar el comportamiento de la empresa en relación a la competencia, se ha realizado un análisis de los principales indicadores financieros de Arcosa y el sector al que pertenece para el año 2004, conforme

⁷ Reporte de Cuentas Nacionales Anuales No. 20. 2001 - 2005, Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.gov.ec>

⁸ Resumen Macroeconómico 2006 y perspectivas 2007, Corporación Centro de Estudios y Análisis, <http://www.ccq.org.ec/>

a los datos obtenidos en los cuadros de la Superintendencia de Compañías existentes al momento⁹.

La estructura del activo en empresas del sector se constituye con una participación del pasivo del 53.98% y de patrimonio del 46.02% en tanto que de ARCOSA se estructura el pasivo con 55.25% y el patrimonio de 44.75%, lo que demuestra que la inversión de sus accionistas está por la media de las empresas del ramo.

La relación activo circulante de la empresa es de 95.29 del activo total frente a un 73.50% del sector, a otros activos les corresponde el 4.71% en relación al 26.50%, con lo cual se puede citar que la infraestructura y la inversión realizada por la empresa es muy inferior a la competencia, dejando ver que se ha empleado los fondos de la empresa para el giro del negocio enfocando los recursos en inventarios y créditos a clientes.

Se ha analizado también la relación costo de ventas, gasto operativo y financiero, así como la utilidad neta frente a las otras empresas comerciales, pudiéndose apreciar que la utilidad neta de ARCOSA fue de 4.54% en relación con un 3.37%, el costo de ventas del 87.66% frente al 80.82%, los gastos operativos del 9.03% comparados con un 31% y los gastos financieros del 0.32% con el 0.96% de la media del sector en el que se desarrolla, con estos datos se puede deducir, que a pesar que el Margen Bruto es muy inferior a las otras empresas del ramo, la rentabilidad y el manejo operativo son muy buenos.

⁹ Estados de Situación y Resultados Consolidados del Total de Compañías Informantes, Comercio al por mayor, a Diciembre del 2004, <http://www.supercias.gov.ec/>

3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR AL QUE PERTENECE ARCOSA S.A. EN EL PERÍODO.

En el análisis de la estructura del sector al que pertenece la empresa se va a emplear la teoría de Porter, a fin de poder visualizar en forma clara el accionar de los diferentes actores y perspectivas que se involucran en el desarrollo de la empresa.

3.2.1. PROVEEDOR

3.2.1.1. PODER DE NEGOCIACIÓN

La empresa forma parte del sector comercial del país, su presencia en el mercado viene determinada por su proveedor UNASA, que es un respaldo de marca, garantía y solvencia financiera adquiridas hace más de 50 años en el mercado ecuatoriano.

Tiene como principales proveedores nacionales a UNASA, IMPORPING, COFEKA. Con los dos primeros maneja convenios de compras basados en presupuestos que le generan diferentes descuentos, bonificaciones mensuales y trimestrales; los proveedores de ARCOSA emplean el canal de distribución que maneja la empresa para llegar a un universo mayor de clientes especialmente en la zona del Pichincha, Santo Domingo y Nororiente.

Por ser una distribuidora en mayor nivel de productos nacionales, se encuentra sujeta en gran parte a las políticas expuestas por sus proveedores quienes manejan cuotas de mercado, descuentos, precios, condiciones crediticias y márgenes de utilidad; factores que le limitan y no le permiten mayor rango de competitividad en el mercado local.

Con los proveedores nuevos y extranjeros ha iniciado gestiones para ampliaciones de crédito debido a los incrementos en compras presentados en el período anterior.

3.2.2. COMPETENCIA

3.2.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

Si comparamos a ARCOSA con empresas similares en el ramo como son TEXCOMERCIAL, MABEL, RAMITER, vemos que nuestra empresa presenta diferencias con estas, pues las distribuidoras antes citadas tienen libertad e independencia para manejar sus políticas de descuentos, precios y créditos, debido a que sus productos son importados y las condiciones de sus proveedores o financista son flexibles, todos estos factores les permiten generar mayores márgenes de utilidad con políticas preferenciales para sus clientes.

Estas importadoras y distribuidoras en mención además cuentan con convenios de exclusividad con muchos de sus proveedores para la distribución de sus artículos así como también han desarrollado estrategias de mercado para ingresar productos con su propia marca, lo cual les ayuda a tener mayor posicionamiento con sus consumidores ecuatorianos.

La empresa a través de la publicidad entregada por UNASA tiende a crear en los consumidores jóvenes el apego a la marca, la calidad y garantía de los productos que ofrece en el mercado, sin embargo la amenaza de productos nuevos, de similar presentación crean confusión y preferencias que se van marcando en los nuevos consumidores.

Los artículos con los que se tiene mayor rivalidad en línea de aluminio económica provienen de fabricantes artesanales debido a que tienen preferencias tributarias y laborales, además no incurren en gastos de afiliaciones gremiales o societarias que en la actualidad representan un costo alto para las empresas, además sus gastos operativos de administración, venta y distribución son mínimos.

Uno de los beneficios tributarios que tienen los artesanos es la exención de IVA y al tratarse de empresas unipersonales la aplicación de Impuesto a la Renta en base a una tabla de cálculo les da una ventaja importante al momento de compararlas con las empresas legalmente constituidas.

Su competidor más grande de aluminio INDALUM, en cambio es una industria formada como Sociedad Anónima que tiene menos recurso humano, gastos de servicios básicos inferiores, su personal no tiene Sindicato; aspectos que le dan un costo de producción menor, además un factor importante para esta industria son sus canales de distribución directos, llega directamente a los almacenes de cadena, mayoristas y corredores, con políticas de descuentos amplios, tiempo de crédito muy superiores y buenos precios.

Los productos Victoria, una línea con la que se inició a partir del 2004, ha tenido gran aceptación, se ha incursionado en el mercado a través de los canales de distribución que han acogido el producto por su calidad y gran similitud con el producto de la competencia que es CORONA, marca que por muchos años mantuvo exclusividad y preferencia en el mercado ecuatoriano, pero que en la actualidad tiene diferencia en precio de aproximadamente un 20% superior a la nuestra.

En referencia a los productos que ingresan importados desde Brasil con marca TRAMONTINA, se ve un incremento notable de estos en los dos últimos años, si bien estos no compiten con productos económicos, los consumidores de niveles medios y altos son su potencial sector, consumidores que cada vez se vuelven más exigentes con calidad, presentación, y funcionalidad de los artículos.

3.2.2.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la línea de aluminio ARCOSA tiene productos sustitutos como los elaborados en hierro enlozado, acero inoxidable, pirex; que han ingresado en el mercado con una amplia gama, diseños y un precio muy aceptable. Las líneas de plásticos cuentan con productos sustitutos elaborados en metal, porcelana, vidrio, difieren en calidad y precio.

3.2.2.3. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS DE COMPETIDORES

La competencia de ARCOSA debido a la apertura de mercados así como a las preferencias arancelarias que el día de hoy tienen los países del Pacto Andino han permitido un mayor ingreso de productos colombianos y peruanos especialmente en la línea de aluminio; día a día la empresa se ve compitiendo con un mayor número de artículos producidos también dentro del mismo país con espesores y calidad de aluminio deficiente pero que los consumidores las prefieren por la relación considerable que existe en el precio.

La presencia de productos Chinos, vuelve aún más susceptible el mercado en la línea de aluminio, muchos de ellos son similares en espesor, con buen acabado y funcionales pero con una diferencia alta en precios, nuestro

proveedor principal UNASA tiene el reto de mejorar los costos de producción, generar valor agrado al producto, realizar un control exhaustivo de estándares de calidad y continuar con búsquedas exhaustivas de mercado, enfocando sus esfuerzos al conocimiento claro del segmento de clientes, sus gustos y preferencias.

3.2.3. CLIENTES

Los clientes de ARCOSA están estratégicamente ubicados en las zonas centro, sur y norte de la provincia del Pichincha. Para el período 2004 su cartera estaba constituida por 438 clientes los mismos que realizan compras desde \$50,00 hasta \$7.500,00 en el mes promedio.

De su universo de clientes, 29 tuvieron una participación del 50% de la venta; de éstos, 4 clientes tuvieron una compra promedio superior a \$5000 al mes y 26 clientes realizaron compras promedio entre \$1000 y \$5000; también se pudo diferenciar claramente que el 13.62% de la venta se relacionó con 3 clientes de almacenes de cadena, el 19.89% se repartió entre 10 clientes de almacenes mayoristas de Pichincha y Santo Domingo y el 4.65% estuvo relacionado con 2 clientes que son recorredores puerta a puerta.

Para el año 2006 la empresa cerró con una cartera de 484 clientes activos distribuidos en siete zonas, a partir del 2005 se incrementó la zona siete que estuvo representada durante ese año por clientes de diferentes sectores de la ciudad que no habían sido atendidos anteriormente y que alcanzaron el número de 15 clientes, para el año 2006 en esta misma zona se incrementaron algunos almacenes de cadena nuevos y otros clientes potenciales llegando a manejar una cartera de 42 clientes. Las seis zonas se distribuyen en Sur, Centro,

Norte, Periféricos y Oriente, Santo Domingo y ventas de Oficina. En la cartera de clientes se observa consumidores que realizan compras desde \$20,00 hasta \$9.400,00 en el mes promedio.

De su universo de clientes, 22 tuvieron una participación del 54% de la venta; de estos 22; 6 clientes tuvieron una compra promedio superior a \$5000 mes y 16 clientes realizaron compras promedio entre \$1000 y \$5000; también se pudo diferenciar claramente que el 12.00% de la venta se relacionó con 3 clientes de almacenes de cadena. Es necesario conocer de este análisis que menos del 4% de la venta se realiza a clientes que tiene un promedio de compra inferior a \$1.000; datos de suma importancia para revisión de costos de despacho, medición de tiempos de entrega, satisfacción de clientes.

Los productos se entregan en almacenes mayoristas que llegan al consumidor final de diferentes esferas económicas pero primordialmente clase media, media baja y baja; los productos distribuidos en línea económica son bien aceptados por familias de bajos recursos y se los despacha especialmente a las zonas del sur, centro, periféricos, Santo Domingo, Oriente en tanto que los productos con acabados especialmente teflonados son empleados en mayor índice por consumidores de mejor poder adquisitivo; son apetecidos en el sector norte, centro, Santo Domingo. Los artículos de línea industrial tienen muy buena acogida especialmente en pequeños restaurantes, hoteles, hostales, son productos que por su prestigio dentro del mercado tienen gran acogida en todas zonas atendidas por la empresa, estos productos se venden en mayor proporción en la zona centro, norte, Oriente, Santo Domingo.

3.2.3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN

La negociación con los clientes depende en alto grado del posicionamiento que estos tienen en el mercado, los almacenes de cadena son quienes imponen sus condiciones, políticas de descuento, plazos, promociones, cronograma de recepción de productos, días de pago; generalmente grandes distribuidores sobre todo ubicados en la calle Ipiales también ejercen presión y quieren intervenir constantemente en políticas internas como tiempos de entrega, servicio, descuentos, devoluciones; clientes que son identificados por la empresa y que tienen una contribución respetable en la venta total anual.

Con los clientes que realizan ventas recorriendo en los sectores periféricos o en pueblos distantes se han presentado inconvenientes especialmente en la garantía de productos por daños de fabricación debido a que nuestros productos son entregados a crédito que oscila entre seis y doce meses, sin embargo en algunas ocasiones la falta de conocimiento o mala manipulación del producto genera daños que no quieren ser reconocidos por el consumidor final y que al no haberse cobrado el monto total del bien, el cliente ejerce presión de cambio de producto lo que conlleva a incrementar el número de devoluciones, genera un gasto representativo en reparaciones, control de ingresos y salidas de inventario.

3.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA COMPRENDIDA ENTRE LOS PERÍODOS 2004 - 2006.

Para el análisis de la información financiera de ARCOSA, se han tomado los datos contables registrados en los libros de la empresa, a estos datos se les ha realizado las reclasificaciones de cuentas necesarias y se ha revisado la

consistencia en las cuentas contables entre cada período debido principalmente a la variación que mantuvo la empresa en las políticas laborales donde los rubros de salarios han sufrido cambios; este proceso se realizó con la finalidad de homogenizar la información y permitir comparaciones entre cada período y poder así determinar las variaciones correspondientes sobre todo a las cuentas de grupo.

En el análisis se considera primero el Estado de Resultados, luego los Balances Generales, los Índices Financieros más importantes para cada período y se concluye con los Estados de Fuentes y Usos.

3.3.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

Del Estado de Resultados se realiza un análisis horizontal y vertical como se detalla en los cuadros No. 8 y 9, los cuales permiten ver índices y variaciones que reflejan la aplicación de políticas y estrategias administrativas.

En el cuadro No. 7, se detallan los resultados de los períodos 2004, 2005 y 2006 en relación a los ingresos y gastos de estos períodos, de ellos se puede apreciar el crecimiento continuo en ventas y el control permanente y minucioso de los gastos operacionales.

A simple vista se observa que los ingresos no operacionales tienen importancia significativa en los diferentes períodos analizados.

CUADRO No. 7

ARCOSA S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS						
DESCRIPCION	2004		2005		2006	
VENTAS NETAS	1,862,027	96.28%	2,111,288	97.20%	2,319,966	99.98%
COSTO DE VENTAS	1,632,313	87.66%	1,872,676	88.70%	2,037,179	87.81%
UTILIDAD BRUTA	229,714	12.34%	238,612	11.30%	282,788	12.19%
GASTOS OPERACIONALES	168,188	9.03%	226,386	10.72%	237,094	10.22%
GASTOS DE VENTAS	86,870	4.67%	119,606	5.67%	125,905	5.43%
MATERIALES Y SUMINISTROS	2,086	0.11%	3,705	0.18%	5,765	0.25%
GASTOS DE PERSONAL	51,017	2.74%	59,779	2.83%	53,520	2.31%
COMISIONES	7,137	0.38%	14,537	0.69%	17,398	0.75%
BENEFICIOS SOCIALES	0	0.00%	5,394	0.26%	18,563	0.80%
SERVICIOS	23,976	1.29%	33,437	1.58%	30,660	1.32%
OTROS GASTOS	2,642	0.14%	1,965	0.09%	0	0.00%
GASTOS VARIOS	10	0.00%	789	0.11%	0	0.00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	81,318	4.37%	106,779	5.06%	111,189	4.79%
MATERIALES Y SUMINISTROS	1,034	0.06%	5,765	0.27%	3,615	0.16%
GASTOS DE PERSONAL	37,888	2.03%	40,770	1.93%	45,119	1.94%
BENEFICIOS SOCIALES	4,340	0.23%	6,331	0.30%	16,575	0.71%
SERVICIOS	34,238	1.84%	43,469	2.06%	33,990	1.47%
GASTOS GENERALES	3,791	0.20%	10,444	0.49%	11,890	0.51%
GASTOS GENERALES	28	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
UTILIDAD OPERACIONAL	61,526	3.30%	12,227	0.58%	45,693	1.97%
OTROS INGRESOS	29,475	1.58%	62,683	2.97%	40,094	1.73%
GASTOS FINANCIEROS	5,982	0.32%	7,906	0.37%	5,713	0.25%
GASTOS NO DEDUCIBLES	559	0.03%	365	0.02%	3,828	0.16%
GASTOS NO DEDUCIBLES	559	0.03%	365	0.02%	3,828	0.16%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	84,460	4.54%	66,639	3.16%	76,246	3.29%
Participac. de Trabajadores en Utilidades	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Impuesto a la Renta	6,294	0.34%	9,996	0.47%	11,437	0.49%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En el rubro de ventas netas existe una disminución de los descuentos y devoluciones pues en el período 2004 se dio una diferencia de 3.72% sobre la venta bruta, en el 2005 el 2.80% en tanto que para el 2006 se tuvo un 2.60%, estos porcentaje no se reportan dentro del balance debido a que durante el último período se realizaron cambios en el sistema informático en el cual se considera la venta neta directa y en los anexos de información se conocen los rubros por descuentos y devoluciones.

Para un mejor entendimiento de la evolución de los ingresos y gastos durante el período en análisis en el cuadro No. 8 se realiza el estudio de las variaciones verticales de los datos registrados en los Estados de Resultados.

CUADRO No. 8

ESTADO DE RESULTADOS			
ANALISIS VERTICAL 2004 – 2006			
DESCRIPCION	2004	2005	2006
VENTAS NETAS	96.28%	97.20%	99.98%
COSTO DE VENTAS	87.66%	88.70%	87.81%
UTILIDAD BRUTA	12.34%	11.30%	12.19%
GST OPERACIONALES	9.03%	10.72%	10.22%
GASTOS DE VENTAS	4.67%	5.67%	5.43%
MATER Y SUMINIST	0.11%	0.18%	0.25%
GASTOS DE PERSONAL	2.74%	2.83%	2.31%
COMISIONES	0.38%	0.69%	0.75%
BENEFICIOS SOCIALES	0.00%	0.26%	0.80%
SERVICIOS	1.29%	1.58%	1.32%
OTROS GASTOS	0.14%	0.09%	0.00%
GASTOS VARIOS	0.00%	0.11%	0.00%
GST ADMINISTRAT	4.37%	5.06%	4.79%
MATER Y SUMINIST	0.06%	0.27%	0.16%
GASTOS DE PERSONAL	2.03%	1.93%	1.94%
BENEFICIOS SOCIALES	0.23%	0.30%	0.71%
SERVICIOS	1.84%	2.06%	1.47%
GASTOS GENERALES	0.20%	0.49%	0.51%
GASTOS GENERALES	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD OPERACIÓN	3.30%	0.58%	1.97%
OTROS INGRESOS	1.58%	2.97%	1.73%
GASTOS FINANCIEROS	0.32%	0.37%	0.25%
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.03%	0.02%	0.16%
UTILIDAD DEL EJERC	4.54%	3.16%	3.29%
Participac. de Trabajadores en Utilidades	0.00%	0.00%	0.00%
Impuesto a la Renta	0.34%	1.26%	0.49%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

El costo de ventas en los períodos 2004 y 2006 dan un mejor margen de contribución para la empresa, se debe básicamente a que en ambos períodos hubieron incrementos de precios realizados por los proveedores, la empresa antes de los incrementos de precios contaba con inventarios que le han permitido generar rentabilidad por este concepto; además en el período 2006 la

utilidad bruta de productos varios incide en el costo comparado con la pequeña rentabilidad que se tiene por los productos de UNASA, costos que al ser promediados han mejorado los porcentajes generales.

En cuanto a los gastos operacionales se ha dado un manejo y control exhaustivo de los mismos, pues se ha logrado disminuir la variación del período 2005 – 2006 a la presentada en el período 2003 - 2004 como se refleja en el cuadro No. 9, básicamente la disminución está representada en los gastos administrativos, pues los gastos de ventas tienen un leve crecimiento especialmente en la variable de comisiones y sueldos, variación que fue generada con el cambio de política laboral a partir del 2004, con incrementos notorios presentados en el 2005.

CUADRO No. 9

ESTADO DE RESULTADOS						
ANALISIS HORIZONTAL 2004 – 2006						
DESCRIPCION	VARIACION 04 – 03		VARIACION 05 – 04		VARIACION 06 - 05	
GASTOS OPERACIONALES	-1,132.67	-0.67%	58,197.76	34.60%	10,708.79	4.73%
GASTOS DE VENTAS	7,788.72	9.85%	32,736.68	37.68%	6,298.71	5.27%
MATER Y SUMINIST	-81.16	-3.74%	1,619.12	77.61%	2,059.56	55.58%
GASTOS DE PERSONAL	11,162.27	28.01%	8,762.11	17.17%	-6,259.18	-10.47%
COMISIONES	-63.01	-0.88%	7,399.18	103.67%	2,861.02	19.68%
BENEFICIOS SOCIALES	0.00		5,393.68		13,169.14	
SERVICIOS	-3,554.63	-12.91%	9,461.03	39.46%	-2,777.68	-8.31%
OTROS GASTOS	340.90	14.81%	-677.15	-25.63%	-1,965.14	-100.00%
GASTOS VARIOS	-15.65	-60.31%	778.71	7560.29%	-789.01	-100.00%
GST ADMINISTRAT	-8,921.39	-9.89%	25,461.08	31.31%	4,410.08	4.13%
MATER Y SUMINIST	-253.28	-19.68%	4,731.61	457.82%	-2,149.90	-37.29%
GASTOS DE PERSONAL	1,252.89	3.42%	2,882.17	7.61%	4,348.43	10.67%
BENEFICIOS SOCIALES	-899.02	-17.16%	1,991.80	45.90%	10,243.81	161.79%
SERVICIOS	-8,796.57	-20.44%	9,230.81	26.96%	-9,478.61	-21.81%
GASTOS GENERALES	-193.40	-4.85%	6,652.76	175.50%	1,446.35	13.85%
GASTOS GENERALES	-32.01	-53.28%	-28.07	-100.00%	0.00	
GASTOS FINANCIEROS	2,142.55	55.80%	1,923.70	32.16%	-2,192.89	-27.74%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-5,657.97	-91.01%	-193.82	-34.69%	3,463.03	949.22%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En los períodos 2005 y 2006 se pueden apreciar crecimientos importantes para la empresa, sin embargo aún no se alcanzan los resultados reflejados en los períodos 2004-2003; que debido a factores externos, macroeconómicos e internos tuvieron incidencias de crecimiento importante, desde finales del 2004 y sobre todo en los dos últimos años se ha realizado la devolución de los fondos de reserva por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, además se ha incursionado en nuevas líneas de crédito para el consumo entregada por la Banca, Tarjetas de Crédito y Locales Comerciales, factores que se han reflejado en el consumo y el incremento de ventas que sin embargo no alcanzan los incrementos de períodos anteriores, el período 2006 viene también acompañado de subidas de precios e inestabilidad política y económica determinado por las elecciones presidenciales, lo cual demuestran un estancamiento y un leve crecimiento de las ventas frente a la estacionalidad de gastos, afectando los resultados.

CUADRO No. 10

ESTADO DE RESULTADOS						
ANALISIS HORIZONTAL 2004 – 2006						
DESCRIPCION	VARIACION 04 – 03		VARIACION 05 – 04		VARIACION 06 - 05	
UTILIDAD BRUTA	-7,183.22	-3.03%	8,898.33	3.87%	44,175.35	18.51%
UTILIDAD OPERACIÓN	-6,050.55	-8.95%	-49,299.43	-80.13%	33,466.56	273.72%
UTILIDAD DEL EJERC	1,240.28	1.49%	-17,820.48	-21.10%	9,606.79	14.42%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En el cuadro No. 10 la mejora en ventas se refleja en la variación de utilidad bruta con datos positivos entre cada período analizado. El manejo de gastos operacionales demuestran la aplicación de políticas de control y estrategias

que para el 2006 dejan ver una variación del 273.72% como mejora en los resultados operativos, sin embargo los ingresos no operacionales decaen debido a cambios en las políticas del proveedor que buscan ejercer mayor presión en el presupuestos de compras y disminuir las tasas de beneficio por pronto pago.

CUADRO No. 11

ESTADO DE RESULTADOS						
ANALISIS HORIZONTAL 2004 – 2006						
DESCRIPCION	VARIACION 04 – 03		VARIACION 05 – 04		VARIACION 06 – 05	
UTILIDAD OPERACIÓN	-6,050.55	-8.95%	-49,299.43	-80.13%	33,466.56	273.72%
OTROS INGRESOS	3,775.41	14.69%	33,208.83	112.67%	-22,589.63	-36.04%
GASTOS FINANCIEROS	2,142.55	55.80%	1,923.70	32.16%	-2,192.89	-27.74%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-5,657.97	-91.01%	-193.82	-34.69%	3,463.03	949.22%
UTILIDAD DEL EJERC	1,240.28	1.49%	-17,820.48	-21.10%	9,606.79	14.42%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

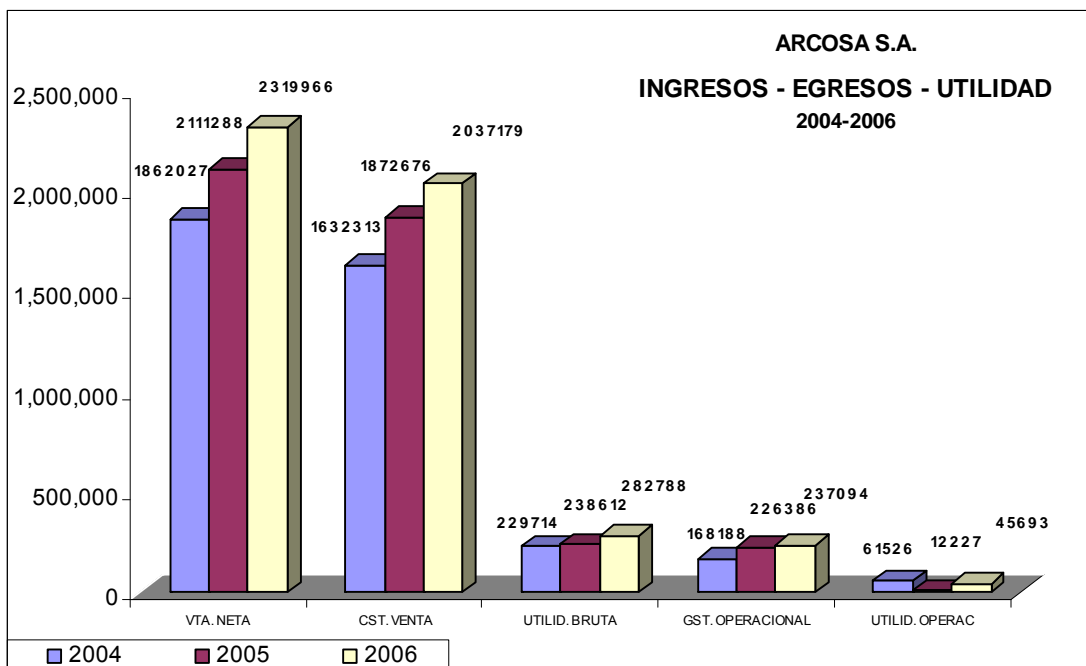
Para contrarrestar la disminución por otros ingresos se efectúa una disminución al pago de intereses por dineros de terceros que financian la liquidez de la empresa, lo cual permite mejorar un poco la desventaja que para el 2006 se empieza a presentar.

El 2006 debió afectarse en mayor porcentaje en el rubro de otros ingresos, pues las políticas de UNASA coartaron notablemente el manejo financiero, sin embargo las estrategias de descuentos con IMPORPING, han permitido mantener un rubro considerable por este concepto.

En el caso de los gastos no deducibles estos tienen una variación considerable debido a las reglamentaciones de facturación que no han podido ser cumplidas

a cabalidad debido a la informalidad de muchos pequeños proveedores de gastos operacionales, así como también a errores por incumplimientos a faltas reglamentarias del Reglamento de facturación, que no son observadas por el personal de mensajería o adquisiciones el momento de la recepción de documentos.

GRÁFICO No. 4



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

El gráfico No.4 demuestra el crecimiento alcanzado en ventas entre el período 2005 – 2004 deja ver la gestión de ventas empleada por la administración con la incursión de nuevos productos, sobre todo si se considera que el crecimiento superó el índice inflacionario y en esos períodos hubo estabilidad de precios, en cambio para los períodos 2006 – 2005 se observa un leve estancamiento puesto que si consideramos el índice de inflación y los incrementos de precios

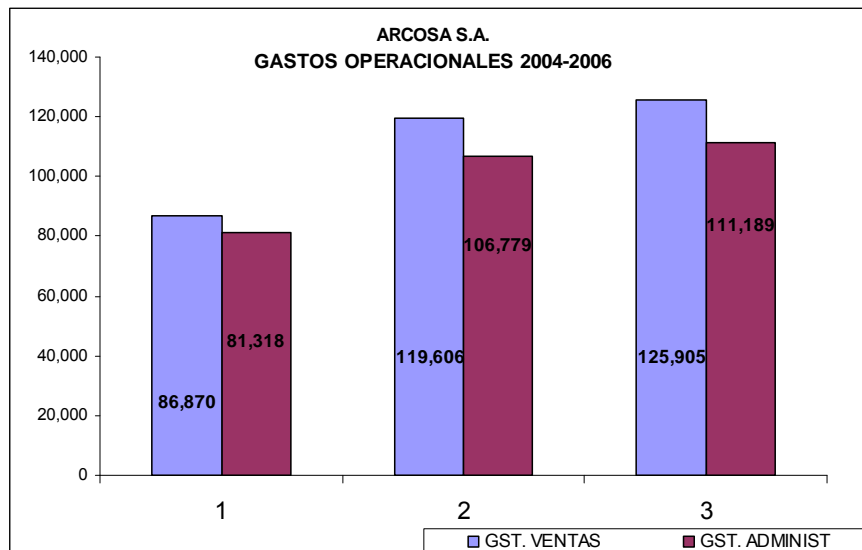
por las alzas continuas de materia prima en el mercado internacional el porcentaje de crecimiento neto en ventas es imperceptible.

El costo de ventas mejora entre período y período debido principalmente a las nuevas líneas de productos que tienen ya participación dentro de la venta y que generan mayor margen de utilidad, también las importaciones, convenios y descuentos alcanzados inciden en la gestión administrativa.

Es importante notar que la utilidad bruta varía del 11.30% al 12.19% en el último período, sin embargo debido al costo fijo manejado no permite una utilidad operacional superior al 2%, índice casi alcanzado para el período 2006 por los descuentos obtenidos en la nueva línea de productos, hierro enlozado.

En términos generales se puede apreciar un crecimiento sostenido de la empresa, mejores niveles de ventas, control de costos y gastos que incrementan de manera positiva los resultados operativos.

GRÁFICO No. 5

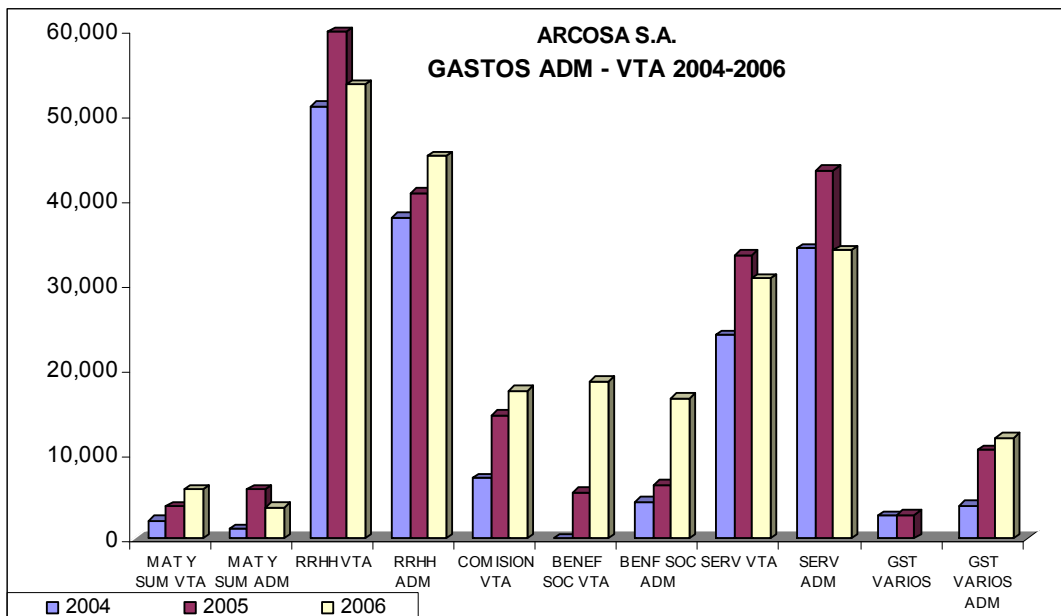


Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Los gastos operacionales del gráfico No.5 tienen mayor incidencia en gastos de ventas; estos gastos a partir del 2005 representan más del 5% de la venta, en tanto que los gastos administrativos son inferiores al 5% exceptuando el 2005, los gastos que se suman para la gestión operativa son en su 99% fijos, corresponden a roles de pago, servicios básicos, valores de traslados de productos.

Un gasto variable determinado en ventas está representado por las comisiones a ejecutivos de venta, estos valores se cancelan en base a una tabla de cálculo donde se emplean porcentajes establecidos por Gerencia en base a la ubicación de cada zona, precio de venta y días de recuperación de cartera; el último parámetro es revisado cada año conforme a la política de crédito establecida para los clientes principales.

GRÁFICO No. 6

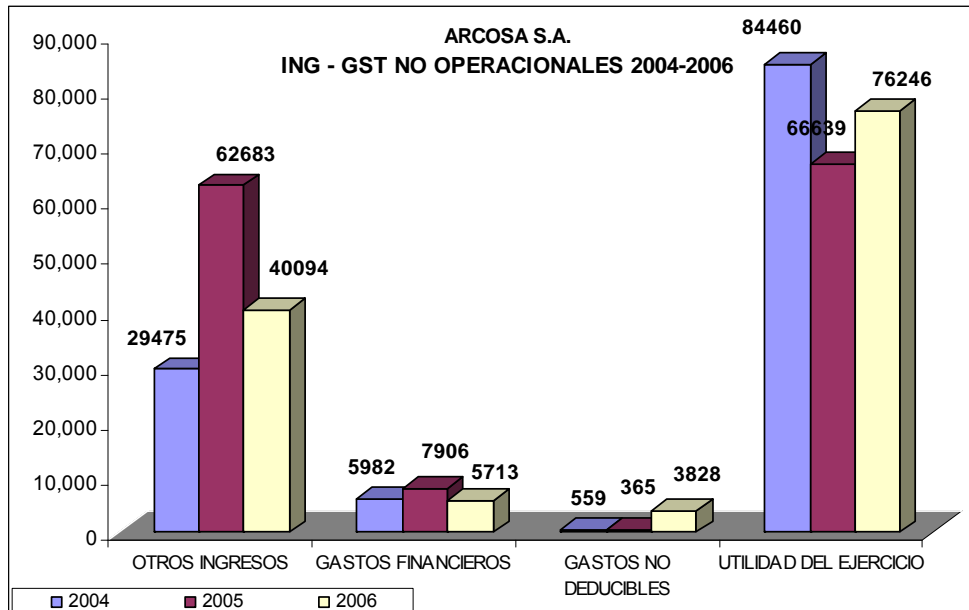


Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En el gráfico No 6, los gastos de mayor representatividad tanto en las áreas de venta como administrativas vienen dados por los desembolsos efectuados al recurso humano y por servicios; dentro del segundo rubro en ventas las cuentas de mayor representatividad que se manejan son: transporte, publicidad, leasing, mantenimiento de vehículos, en tanto que las cuentas administrativas importantes son: honorarios profesionales, comunicaciones y arriendo.

Las cuentas de recurso humano detallan valores desembolsados por sueldos y beneficios tanto de ventas como administrativo, en la primera se registra el pago a cuatro Ejecutivos de Venta, un Jefe de Bodega, dos Conductores y tres Asistentes de Bodega, en tanto que para el segundo se registran los desembolsos realizados al Gerente y dos Asistentes en Contabilidad y Cartera.

GRÁFICO No. 7



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
 Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Si comparamos en el gráfico No. 7 los ingresos no operacionales con la utilidad operacional, vemos que estos tienen representatividad dentro de los resultados de la empresa, pues generan la mayor rentabilidad, estos vienen dados por beneficios financieros como descuentos por pronto pago, bonificaciones en compras y rendimientos de inversiones; los gastos no operacionales son insignificantes considerando el giro del negocio; el rubro de gastos financieros se da por dineros adquiridos para mejorar la liquidez de la empresa y aprovechar las oportunidades de manejo de capital de trabajo a bajo costo.

3.3.2. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Conocer el nivel de ventas para la operación normal del negocio conforme al presupuesto aprobado por el directorio para cada período es una herramienta con la cual la administración podrá contar para realizar un control continuo tanto de los ingresos como de los egresos con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles.

El punto de equilibrio detallado en el cuadro No. 12 es un referente para ARCOSA en el cual se consideran como gastos fijos el 10.5% de los desembolsos, el 88.5% corresponde a los gastos variables determinados por el costo y las comisiones en ventas.

El punto de equilibrio detallado muestra el nivel de ventas de la empresa que de ser alcanzado no representaría ni pérdida ni rentabilidad, estos datos únicamente consideran los valores operativos del negocio, los ingresos obtenidos por manejo financiero o bonificaciones representan una utilidad o beneficio líquido que no se considera gestión de venta o mercadeo, que son el objetivo principal del negocio.

El punto de equilibrio del cuadro No. 12 proyecta para los períodos 2005, 2006 y 2007 un crecimiento del 14%, 17% y 20% en ventas conforme a las políticas actuales de Directorio, estos porcentajes se toman considerando la media de crecimiento en los períodos históricos más el índice de inflación estimado para los períodos futuros así como también un porcentaje por incursión de nuevos productos y mercados; se estima como crecimiento para los gastos una variación máxima del 5% anual con respecto a la venta, este porcentaje se establece por el Directorio de la empresa en base a la estimación futura del índice de inflación y un levísimo crecimiento, puesto que los gastos en su mayoría son fijos y no variables.

CUADRO No. 12

PUNTO DE EQUILIBRIO	2004	2005	2006
VENTAS NETAS	1,862,027	2,111,288	2,319,966
COSTO DE VENTAS	1,632,313	1,872,676	2,037,179
UTILIDAD BRUTA	229,714	238,612	282,788
GASTOS OPERACIONALES	168,188	226,386	237,094
GASTOS DE VENTAS	86,869	119,606	125,905
MATERIALES Y SUMINISTROS	2,086	3,705	5,765
GASTOS DE PERSONAL	51,017	59,779	53,520
COMISIONES	7,137	14,537	17,398
BENEFICIOS SOCIALES	0	5,394	18,563
SERVICIOS	23,976	33,437	30,660
OTROS GASTOS	2,642	2,754	
GASTOS VARIOS	10		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	81,319	106,779	111,189
MATERIALES Y SUMINISTROS	1,034	5,765	3,615
GASTOS DE PERSONAL	37,888	40,770	45,119
BENEFICIOS SOCIALES	4,340	6,331	16,575
SERVICIOS	34,239	43,469	33,990
GASTOS GENERALES	3,791	10,444	11,890
GASTOS GENERALES	28		
UTILIDAD OPERACIONAL	61,526	12,227	45,693
UTILIDAD DEL EJERCICIO	84,460	66,639	76,246

PUNTO DE EQUILIBRIO OPERAC	1,397,363	2,070,579	1,970,472
Venta Promedio Mes	116,447	172,548	164,206
VENTAS	1,862,027	2,111,288	2,319,966
COSTOS FIJOS	167,033	219,755	225,410
Costo Venta	87.66%	88.70%	87.81%
Comisiones	0.38%	0.69%	0.75%
COSTOS VARIABLES	88.05%	89.39%	88.56%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

El punto de equilibrio detallado en el cuadro No. 13 no considera un presupuesto de ventas o un incremento, este se ha determinado únicamente en base a los gastos existentes en el período con un incremento del 5% entre período y período conforme a las políticas actuales que maneja la empresa, los valores que arroja como ingreso operacional para cada período representan el valor que la empresa debe vender para cubrir sus costos fijos conforme a los rubros que va a desembolsar mensualmente para el desarrollo operativo del negocio.

CUADRO No. 13

VALORES PROYECTADOS	2,007	2,008	2,009
PUNTO DE EQUILIBRIO OPERAC	2,022,910	2,106,055	2,174,502
Venta Promedio Mes	168,576	175,505	181,208
VENTAS	2,644,761	3,094,371	3,713,245
COSTOS FIJOS	236,680	248,514	260,940
Costo Venta	87.50%	87.30%	87.00%
Comisiones	0.80%	0.90%	1.00%
COSTOS VARIABLES	88.30%	88.20%	88.00%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

3.3.3. ANÁLISIS DE LOS BALANCES GENERALES

En el análisis de los Balances Generales se considera el manejo de caja, la susceptibilidad de las cuentas con mayor riesgo y control que en el caso de ARCOSA son cuentas por cobrar e inventarios, se tiene también muy presente el desglose de activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

En los cuadros No. 14, 15 y 16 se aprecia a simple vista una mejora inminente tanto en los Activos Totales como en el Patrimonio siendo el segundo rubro mejorado notablemente por la capitalización de utilidades que han efectuado los accionistas en diferentes ejercicios económicos.

El manejo del disponible muestra un control exhaustivo en los flujos de caja, los rubros de exigible y realizable presentan mayores variaciones y esto se debe básicamente al incremento de ventas y a la incursión en nuevos productos. Al ser una comercializadora de productos sus valores exigibles y realizables constituyen el giro del negocio.

Los incrementos en exigible se deben a las políticas crediticias que entre cada período se han ido ampliando conforme a las exigencias del mercado y la competencia. Los valores detallados en este rubro han sido analizados y conciliados con los anexos respectivos que se manejan en contabilidad y se ha determinado que la cartera es un 98% recuperable y pertenecen a la cartera corriente de cada período.

En lo referente a inventarios el área administrativa ha visto la necesidad de incrementar las unidades de artículos, especialmente los de más alta rotación con la finalidad de disminuir la demanda insatisfecha presentada ya en diferentes períodos; los inventarios tienen aproximadamente un 1.5% de

productos en mal estado, de baja rotación o con fallas, son artículos a los cuales se puede realizar descuentos o promociones para sanar esta cuenta en el menor tiempo posible.

Las cuentas de activos fijos están representadas en mayor porcentaje por gastos en sistemas de computación y el furgón del camión de reparto, los otros valores están representando muebles y enseres o equipo de oficina. Las inversiones corresponden a acciones que la empresa tiene en otra empresa del ramo.

Los pasivos son de corto plazo, no se cuenta con obligaciones a largo plazo, esta cuenta detalla valores por créditos especialmente de proveedores nacionales con los cuales se tiene una política de 45 a 60 días plazo. Los valores de otras cuentas son obligaciones por préstamos de terceros que permiten mejorar la liquidez de la empresa. La cuenta de capital tiene sus incrementos por recapitalización de utilidades, a la cual la empresa se acoge para aplicar la tabla reducida de impuesto a la renta.

Los Activos Totales representados en el gráfico No. 8 están compuestos en un buen porcentaje por la inversión propia de sus accionistas, las deudas que se mantienen son a corto plazo y se cuenta con la solvencia necesaria para responder por estas obligaciones.

Los valores entregados en crédito por proveedores son empleados para mejorar el nivel de crédito a los clientes y sostener un buen manejo financiero de la empresa, los préstamos entregados por terceros representan una buena inyección de efectivo que permite a la administración obtener rendimientos que mejoran visiblemente los resultados de cada período económico.

Las variaciones entre período y período de los Activos Totales denotan la mejoría en la estructura financiera de la empresa que en los primeros años crece sobre un 30% y para el 2006 la variación es de un 5%; sin embargo la distribución de los rubros se mantiene entre los diferentes períodos.

CUADRO No. 14

ARCOSA S.A.			
BALANCE GENERAL			
DESCRIPCION	2004	2005	2006
ACTIVO TOTAL	491,685.97	646,933.45	680,391.50
ACTIVO CORRIENTE	468,530.97	613,825.04	647,916.83
DISPONIBLE	52,774.61	35,276.91	7,573.06
EXIGIBLE	306,033.37	375,397.09	417,036.43
REALIZABLE	98,309.72	188,171.96	206,249.11
PAGOS ANTICIPADOS	11,413.27	14,979.08	17,058.23
ACTIVOS FIJOS	4,776.57	13,176.98	10,516.78
BIENES DEPRECIABLES	20,129.99	33,448.69	35,133.21
DEPRECIACION ACTIVOS	-15,353.42	-20,271.71	-24,616.43
OTROS ACTIVOS	18,378.43	19,931.43	21,957.89
INVERSIONES	18,378.43	19,931.43	21,957.89
PASIVO TOTAL	271,654.01	412,649.17	409,315.75
PASIVO CORRIENTE	271,654.01	412,649.17	409,315.75
DOCUMENTOS POR PAGAR	-	-	-
PROVEEDORES	190,405.40	249,056.04	249,078.83
CUENTAS POR PAGAR	69,360.81	151,587.70	156,610.01
PROVISIONES Y RETENCIONES	6,839.43	4,624.10	4,264.37
IMPUESTOS Y TASAS POR PAGAR	5,048.37	7,381.33	-637.46
CAPITAL Y RESERVAS	220,031.96	234,284.28	271,075.75
CAPITAL SOCIAL	165,000.00	165,000.00	220,000.00
Capital Pagado	165,000.00	165,000.00	220,000.00
RESERVAS	21,099.22	2,645.13	2,402.46
UTILIDADES	33,932.74	66,639.15	48,673.29
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	491,685.97	646,933.45	680,391.50

Fuente: Libros Contables de ARCOSA ; Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G

CUADRO No. 15

ESTADO DE SITUACION GENERAL

ARCOSA S.A.

ANALISIS VERTICAL 2004 – 2006

DESCRIPCION	2004		2005		2006	
ACTIVO TOTAL	91,685.97	100.00%	646,933.45	100.00%	680,391.50	100.00%
ACTIVO CORRIENTE	468,530.97	95.29%	613,825.04	94.88%	647,916.83	95.23%
DISPONIBLE	52,774.61	11.26%	35,276.91	5.75%	7,573.06	1.17%
CAJA	2,440.76	4.62%	2,276.30	6.45%	6,388.74	84.36%
BANCOS	50,333.85	95.38%	33,000.61	93.55%	1,184.32	15.64%
EXIGIBLE	306,033.37	65.32%	375,397.09	61.16%	417,036.43	64.37%
CUENTAS POR COBRAR	302,395.82	98.81%	372,139.18	99.13%	403,530.20	96.76%
CLIENTES	302,395.82		372,139.18		403,530.20	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3,637.55	1.19%	3,257.91	0.87%	13,506.23	3.24%
EMPLEADOS	1,421.41	39.08%	2,056.35	63.12%	3,306.23	24.48%
ANTICIPOS ENTREGADOS	-	0.00%	1,201.56	36.88%	200.00	1.48%
OTRAS CUENTAS	2,216.14	60.92%	-	0.00%	10,000.00	74.04%
REALIZABLE	98,309.72	20.98%	188,171.96	30.66%	206,249.11	31.83%
PAGOS ANTICIPADOS	11,413.27	2.44%	14,979.08	2.44%	17,058.23	2.63%
MINISTERIO DE FINANZAS	10,353.05	90.71%	14,349.89	95.80%	16,207.27	95.01%
SEGUROS	1,060.22	9.29%	629.19	4.20%	850.96	4.99%
ACTIVOS FIJOS	4,776.57	0.97%	13,176.98	2.04%	10,516.78	1.55%
OTROS ACTIVOS	18,378.43	3.74%	19,931.43	3.08%	21,957.89	3.23%
INVERSIONES	18,378.43		19,931.43		21,957.89	
PASIVO TOTAL	271,654.01	55.25%	412,649.17	63.79%	409,315.75	60.16%
PASIVO CORRIENTE	271,654.01	100.00%	412,649.17	100.00%	409,315.75	100.00%
PROVEEDORES	190,405.40	70.09%	249,056.04	60.36%	249,078.83	60.85%
PROVEEDORES NACIONALES	180,060.30		249,056.04		238,959.75	
PROVEEDORES EXTRANJEROS	10,345.10		-		10,119.08	
CUENTAS POR PAGAR	69,360.81	25.53%	151,587.70	36.74%	156,610.01	38.26%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	69,360.81	100.00%	151,587.70	100.00%	156,610.01	100.00%
PROVISIONES Y RETENCIONES	6,839.43	2.52%	4,624.10	1.12%	4,264.37	1.04%
BENEFICIOS SOCIALES	480.72	7.03%	1,306.74	28.26%	1,166.64	27.36%
RETENCIONES EN LA FUENTE	6,358.71	92.97%	3,317.36	71.74%	3,097.73	72.64%
IMPUESTOS Y TASAS POR PAGAR	5,048.37	1.86%	7,381.33	1.79%	-637.46	-0.16%
CAPITAL Y RESERVAS	220,031.96	44.75%	234,284.28	36.21%	271,075.75	39.84%
CAPITAL SOCIAL	165,000.00		165,000.00		220,000.00	
Capital Pagado	165,000.00	74.99%	165,000.00	70.43%	220,000.00	81.16%
RESERVAS	21,099.22	9.59%	2,645.13	1.13%	2,402.46	0.89%
UTILIDADES	33,932.74	15.42%	66,639.15	28.44%	48,673.29	17.96%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	491,685.97	100.00%	646,933.45	100.00%	680,391.50	100.00%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA; Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

CUADRO No. 16

ESTADO DE SITUACION GENERAL

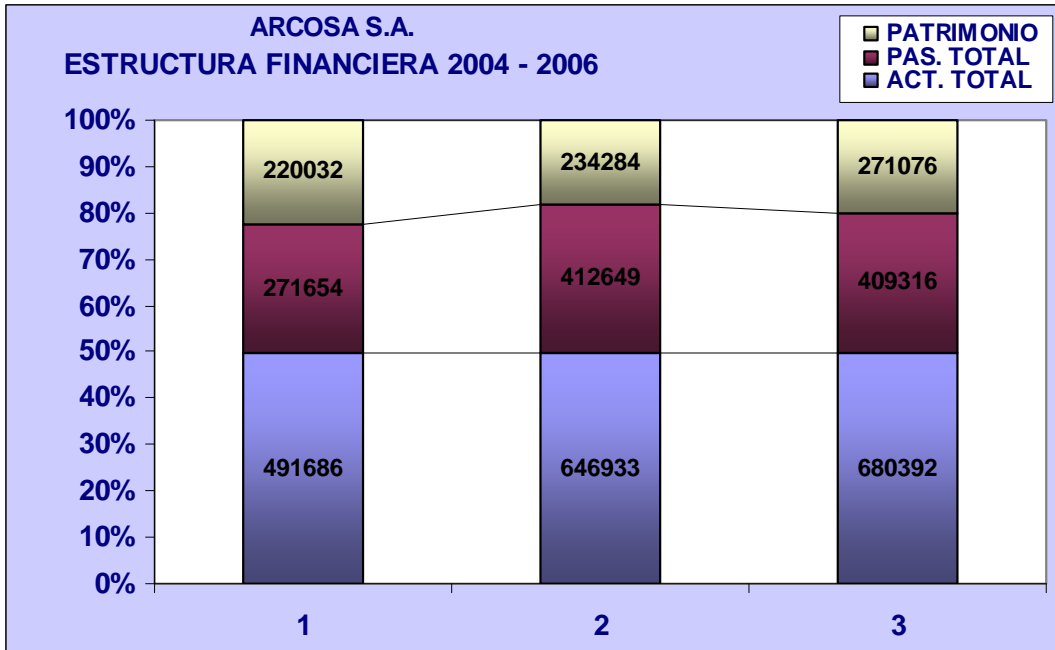
ARCOSA S.A.

ANALISIS HORIZONTAL 2004 – 2006

DESCRIPCION	2003	2004	VARIACIÓN 04-03	2005	VARIACIÓN 05-04	2006	VARIACIÓN 06-05			
ACTIVO TOTAL	374,357.90	491,685.97	117,328.07	31.34%	644,877.10	153,191.13	31.16%	677,085.27	32,208.17	4.99%
ACTIVO CORRIENTE	353,322.99	468,530.97	115,207.98	32.61%	611,768.69	143,237.72	30.57%	644,610.60	32,841.91	5.37%
DISPONIBLE	3,320.02	52,774.61	49,454.59	1489.59%	35,276.91	-17,497.70	-33.16%	7,573.06	27,703.85	-78.53%
EXIGIBLE	293,466.30	306,033.37	12,567.07	4.28%	373,340.74	67,307.37	21.99%	413,730.20	40,389.46	10.82%
REALIZABLE	55,463.80	98,309.72	42,845.92	77.25%	188,171.96	89,862.24	91.41%	206,249.11	18,077.15	9.61%
PAGOS ANTICIPADOS	1,072.87	11,413.27	10,340.40	963.81%	14,979.08	3,565.81	31.24%	17,058.23	2,079.15	13.88%
ACTIVOS FIJOS	4,425.48	4,776.57	351.09	7.93%	13,176.98	8,400.41	175.87%	10,516.78	-2,660.20	-20.19%
BIENES DEPRECIABLES	18,081.47	20,129.99	2,048.52	11.33%	33,448.69	13,318.70	66.16%	35,133.21	1,684.52	5.04%
DEPRECIACION ACTIVOS	-	-	-1,697.43	12.43%	20,271.71	-4,918.29	32.03%	24,616.43	-4,344.72	21.43%
OTROS ACTIVOS	16,609.43	18,378.43	1,769.00	10.65%	19,931.43	1,553.00	8.45%	21,957.89	2,026.46	10.17%
INVERSIONES	16,609.43	18,378.43	1,769.00	10.65%	19,931.43	1,553.00	8.45%	21,957.89	2,026.46	10.17%
			0.00			0.00			0.00	
PASIVO TOTAL	188,000.38	271,654.01	83,653.63	44.50%	412,649.17	140,995.16	51.90%	409,315.75	-3,333.42	-0.81%
PASIVO CORRIENTE	188,000.38	271,654.01	83,653.63	44.50%	412,649.17	140,995.16	51.90%	409,315.75	-3,333.42	-0.81%
PROVEEDORES	106,812.32	190,405.40	83,593.08	78.26%	249,056.04	58,650.64	30.80%	249,078.83	22.79	0.01%
CUENTAS POR PAGAR	65,211.25	69,360.81	4,149.56	6.36%	151,587.70	82,226.89	118.55%	156,610.01	5,022.31	3.31%
PROVISIONES Y RETENCIONES	8,257.10	6,839.43	-1,417.67	-17.17%	4,624.10	-2,215.33	-32.39%	4,264.37	-359.73	-7.78%
IMPUESTOS Y TASAS POR PAGAR	7,719.71	5,048.37	-2,671.34	-34.60%	7,381.33	2,332.96	46.21%	637.46	-8,018.79	108.64%
CAPITAL Y RESERVAS	186,357.52	220,031.96	33,674.44	18.07%	234,284.28	14,252.32	6.48%	271,075.75	36,791.47	15.70%
Capital Pagado	125,000.00	165,000.00	40,000.00	32.00%	165,000.00	0.00	0.00%	220,000.00	55,000.00	33.33%
RESERVAS	24,405.17	21,099.22	-3,305.95	-13.55%	2,645.13	-18,454.09	-87.46%	2,402.46	-242.67	-9.17%
UTILIDADES	36,952.35	33,932.74	-3,019.61	-8.17%	66,639.15	32,706.41	96.39%	48,673.29	17,965.86	-26.96%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	374,357.90	491,685.97	117,328.07	31.34%	646,933.45	155,247.48	31.57%	680,391.50	33,458.05	5.17%

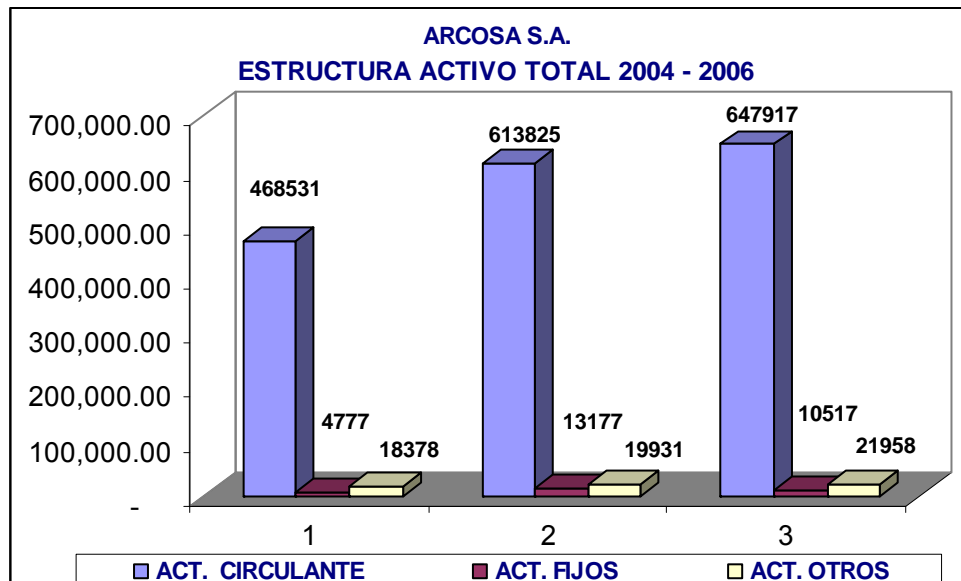
Fuente: Libros Contables de ARCOSA; Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

GRÁFICO No. 8



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

GRÁFICO No. 9



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

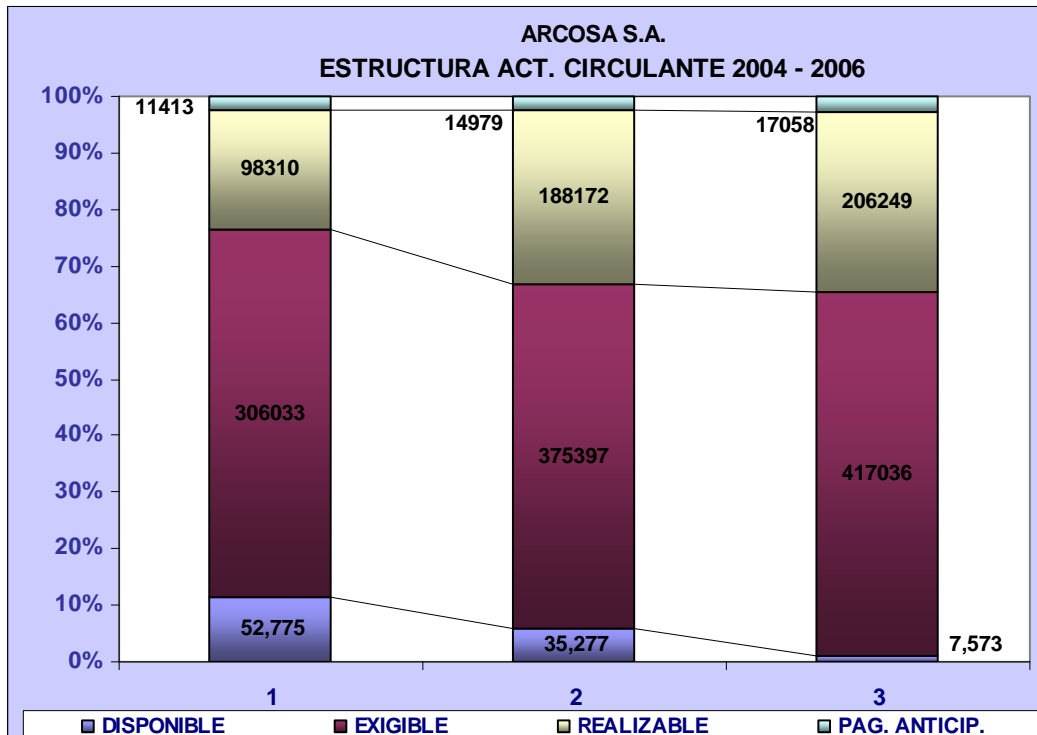
La tendencia de la empresa se puede analizar en el gráfico No. 9, aquí se puede apreciar consistencia en los períodos analizados, el activo circulante es el rubro de mayor proporción y mantiene similar participación en este tiempo, en tanto que los activos fijos son mínimos al igual que las inversiones o activos a largo plazo.

Durante los períodos anteriores la empresa empleaba las instalaciones de su proveedor para el bodegaje y comercialización de productos, motivo por el cual no se ha preocupado de adquirir una infraestructura física que le permita desarrollar su gestión, sin embargo para finales de 2006 se realizó el contrato de bodegas que el día de hoy representan un gasto para la empresa, se debería analizar dentro de las proyecciones futuras la adquisición de instalaciones e infraestructura que al mismo precio de arrendamiento permitan la adquisición de activos propios a fin de mejorar la estructura de los activos, disponer de un crédito tributario mayor a través de la depreciación del bien y reducir el gasto de arrendamiento.

En el gráfico No. 10 se representan los pagos anticipados como el rubro de menor representatividad en el activo circulantes, este rubro además registra los valores correspondientes a retenciones en la fuente realizada por clientes; en períodos anteriores era muy inferior al actual debido a la informalidad comercial con la que se mantenían sus clientes, especialmente en el sector centro de la zona Ipiales; los inventarios se han ido incrementando paulatinamente especialmente en productos de alta rotación debido a la demora en los tiempos de entrega del proveedor, así como a la falta de productos importantes sobre todo en épocas altas, además también debe considerarse para el cierre del

2006 las importaciones de otros productos, las adquisiciones de IMPORPING, y molinos VICTORIA.

GRÁFICO No. 10



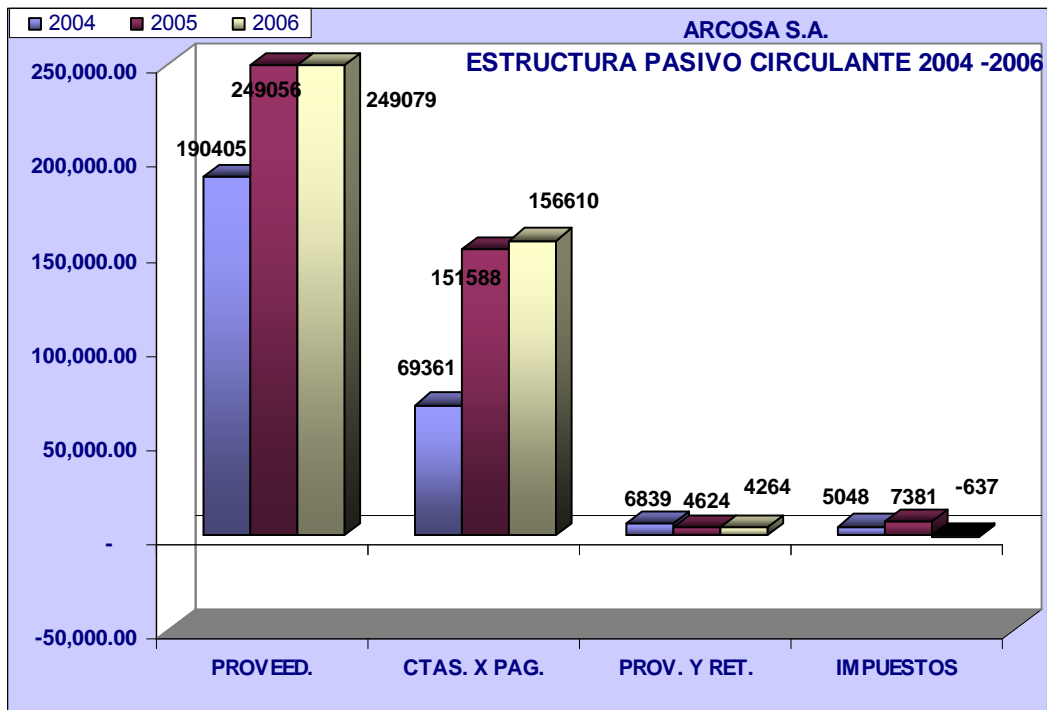
Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

La cartera de ARCOSA corresponde al crédito del período y se ha incrementado generalmente conforme a su índice de crecimiento en ventas a excepción del 2005 en el cual se amplió la línea de crédito con el fin de mejorar las ventas.

Las cuentas de pasivo que se grafican en el gráfico No. 11 tienen mayor incidencia en las obligaciones relacionadas con sus proveedores, éstas han incrementado en una escala muy inferior a la variación reflejada en los

inventarios, esto indica que el crecimiento superior en hasta un 60% entre la relación incrementos cuentas por pagar – inventario deja ver que la empresa ha usado su dinero como inversión en realizable y crédito, política que se espera permita mejorar la rentabilidad por pagos de contado y descuentos.

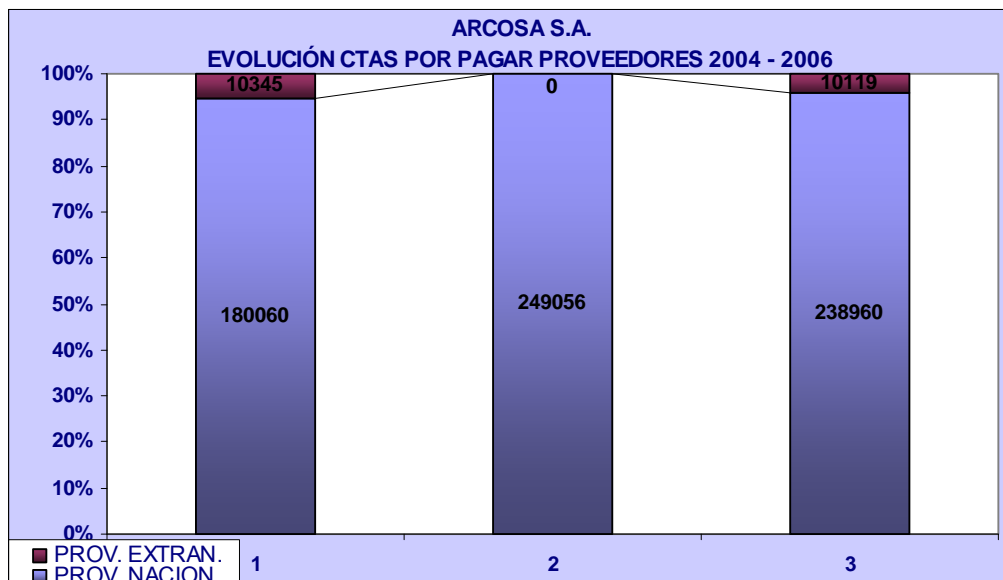
GRÁFICO No. 11



Fuente: Libros Contables de ARCO S.A.
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Las cuentas que se tienen con proveedores corresponden a su principal proveedor de productos nacionales UNASA, el crédito usado por la empresa no es superior a los 35 días promedio, generalmente cuenta con un plazo de 60 días que debido a la liquidez con la que cuenta actualmente no lo utiliza, esto se aprecia en el gráfico No. 12.

GRÁFICO No. 12

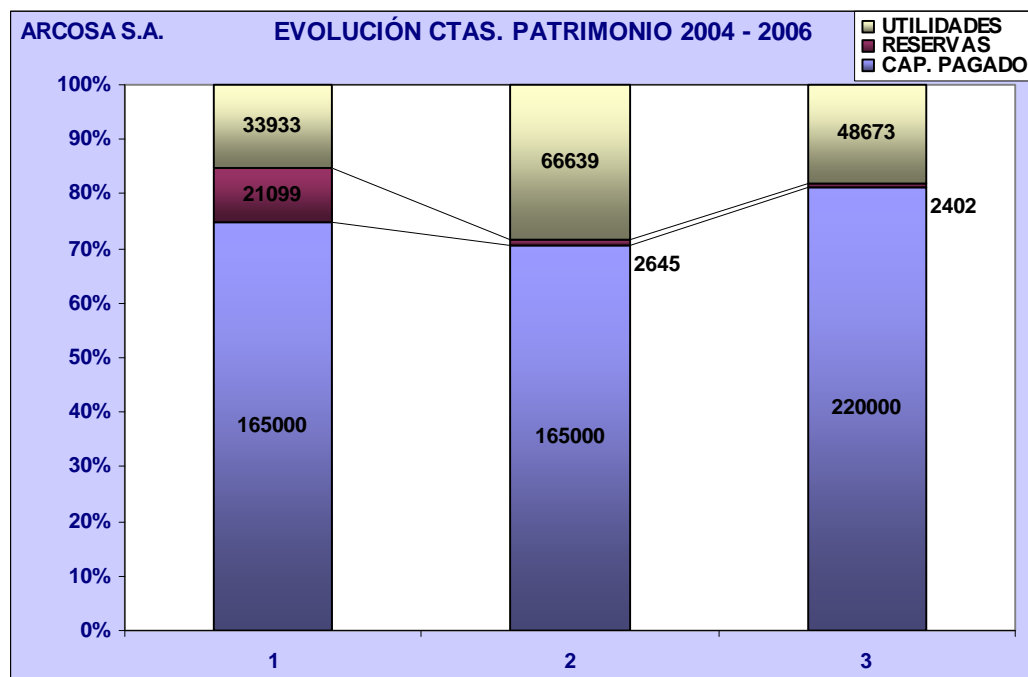


Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Los valores pendientes que se relacionan con proveedores extranjeros corresponden a VICTORIA, con quien se tiene un crédito de 45 días, los pagos se ejecutan a través de transferencias bancarias. Con los otros proveedores extranjeros al momento las negociaciones se realizan al contado a través de transferencias bancarias por las cuales se pagan montos pequeños como gasto financiero.

El gráfico No. 13 señala en el rubro de patrimonio las mejoras que vienen dadas por los incrementos que se tiene en utilidades generadas en cada período, y por las utilidades que han sido capitalizadas conforme a las decisiones de Junta General de Accionistas para cada período; se emplean también como parte de las capitalizaciones la reserva legal que mantiene decrecimientos continuos entre los diferentes períodos.

GRÁFICO No. 13



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

3.3.4. ANÁLISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS

En el cuadro No. 17 se detallan los índices financieros, se aprecia la mejora sustancial del manejo económico en los períodos en estudio, las variaciones son positivas para el período 2006 – 2005 exceptuando la rotación de inventarios debido a los incrementos en niveles de compra con los cuales se espera reducir la demanda insatisfecha considerando también eventualidades en compras de clientes, por otro lado la rentabilidad sobre capital y patrimonio deja ver su variación negativa debido al incremento realizado en el capital pagado con la reinversión de utilidades, mas no por un decrecimiento de utilidades en sí.

La variación del período 2005 – 2004 en cambio presenta valores negativos en la mayoría de los ratios y esto se debe a la disminución sufrida en utilidades y en la liquidez por los incrementos de inventario que generan reducción especialmente en la razón corriente.

CUADRO No. 17

ARCOSA	2004	2005	VARIACIÓN 05-04		2006	VARIACIÓN 06-05	
ÍNDICES FINANCIEROS			\$	%		\$	%
CAPITAL NETO TRABAJO	175,523.91	177,825.98	2,302.07	1.31%	215,393.81	37,567.83	21.13%
RAZON CORRIENTE	1.65	1.43	-0.22	-13.07%	1.53	0.10	6.66%
PRUEBA ACIDA	1.28	0.97	-0.31	-24.09%	1.02	0.05	4.86%
DIAS DE COBRO CUENTAS POR COBRAR	53	57	4.32	8.18%	58	0.63	1.10%
DIAS DE PAGO CUENTAS POR PAGAR	32	36	4.29	13.48%	38	2.25	6.23%
ROTACION INVENTARIOS	21.23	14.26	-6.97	-32.82%	10.33	-3.93	-27.57%
ROTACION ACTIVOS TOTALES	3.79	3.26	-0.52	-13.82%	3.41	0.15	4.48%
RAZON ENDEUDAMIENTO	55.25%	63.79%	0.09	15.45%	60.16%	-0.04	-5.69%
RENTABILIDAD EN VENTAS	4.54%	3.16%	- 0.01	-30.41%	3.29%	0.00	4.12%
RETANBILIDAD SOBRE CAPITAL	47.37%	34.33%	- 0.13	-27.53%	29.46%	-0.05	-14.19%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	35.52%	24.18%	- 0.11	-31.94%	23.91%	-0.00	-1.11%

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

GRÁFICO No. 14

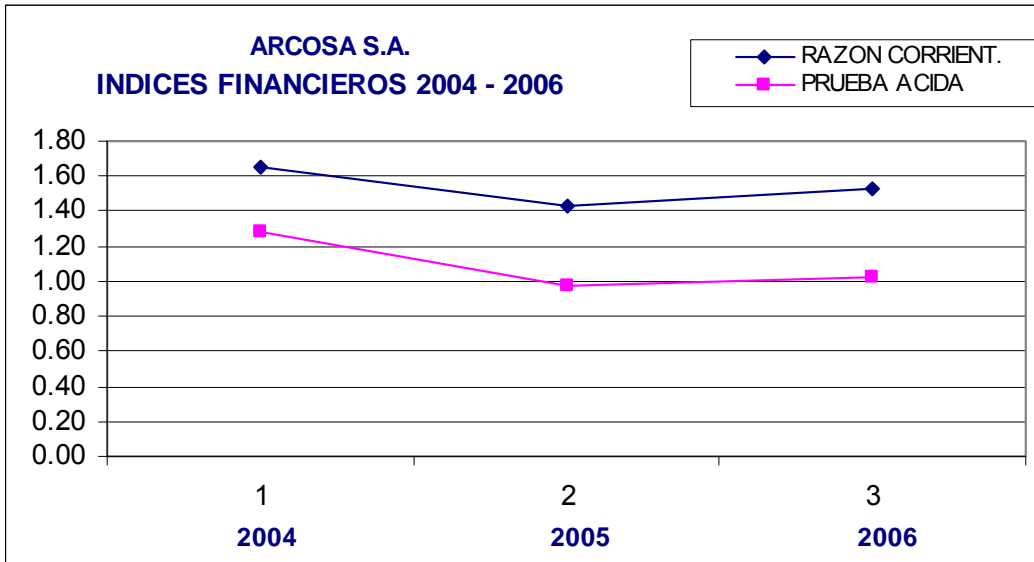


Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

La evolución del capital neto de trabajo del gráfico No. 14 demuestra que en estos períodos este rubro tiene crecimientos significativos, sus variaciones son positivas y se deben a la inversión a corto plazo de inventarios y exigible que de ser efectivizadas permiten cumplir con las obligaciones con terceros y proveedores dentro del corto plazo.

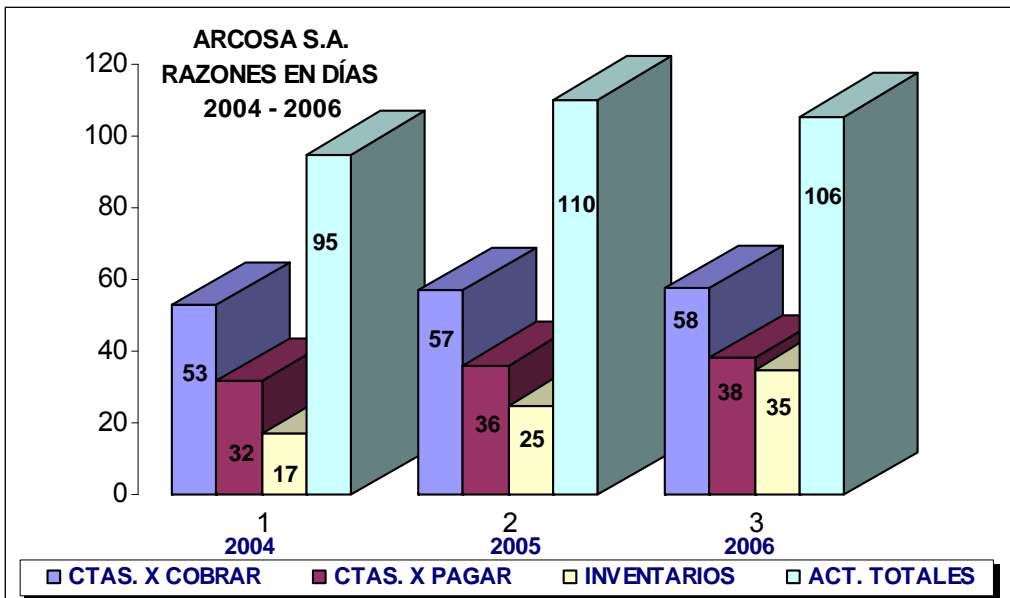
El gráfico No. 15 muestra la consistencia que existe entre los ratios de liquidez que se manejan en la empresa, se nota una variación negativa entre los períodos 2005 – 2004 dada por el notable crecimiento del exigible y de los inventarios, en tanto que para el período 2006 – 2005 hay variación positiva presentada por la estacionalidad presentada en las cuentas por pagar puesto que el crecimiento de los rubros e inventarios se mantiene.

GRÁFICO No. 15



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

GRÁFICO No. 16

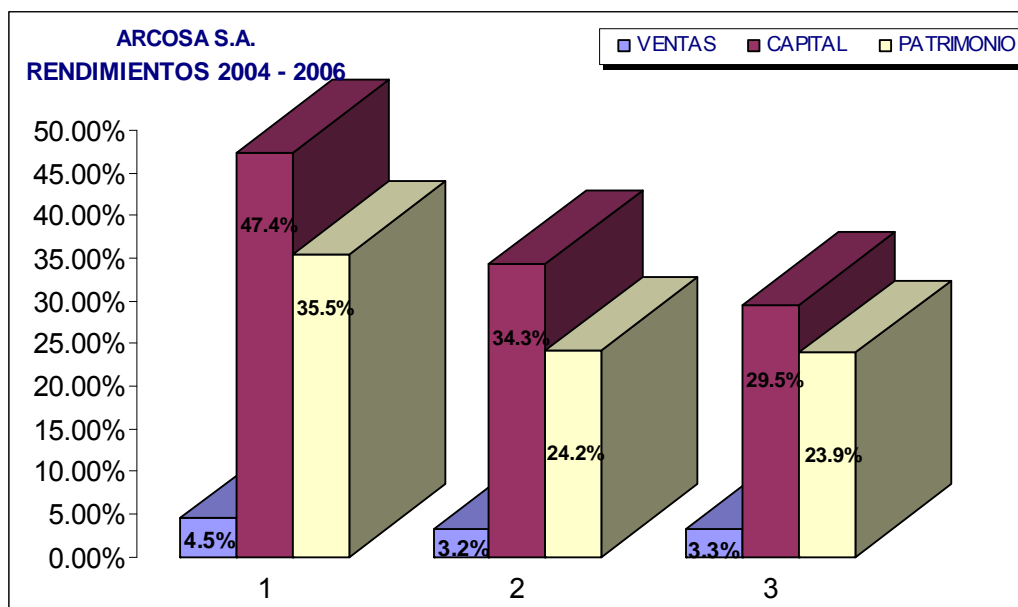


Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

En el gráfico No. 16 los días de recuperación de cartera muestran el crecimiento paulatino que va sufriendo la recuperación de cuentas por cobrar debido a las políticas que imperan en el mercado, políticas que muchas empresas utilizan con la finalidad de mejorar el nivel de ventas; la variación de estos índices se refleja además en la política de pagos que mantiene la empresa con sus proveedores, pues el dinero no recuperado de clientes repercute en el pago de las deudas que mantiene la empresa.

Es importante notar que la recuperación de liquidez se vuelve más susceptible de período en período, la variación existente entre el 2004 – 2006 en días de rotación de productos es cada 18 días que sumados a la recuperación de cartera repercuten notablemente en la liquidez.

GRÁFICO No. 17



Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

Los índices de rentabilidad sobre ventas, capital y patrimonio demostrados en el gráfico No. 17, concuerdan con los análisis descritos en el análisis de los resultados, el rendimiento sobre capital y patrimonio disminuye entre cada período por la recapitalización de utilidades e incremento continuo del patrimonio.

3.3.5. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE FUENTES Y USOS

En el cuadro No. 18 se puede apreciar claramente y respaldar el análisis realizado a los balances e índices financieros sobre la liquidez de la empresa, la misma que proviene de dineros otorgados por ampliación de créditos de proveedores, préstamos de terceros y reinversión de utilidades, dineros que se han empleado en mayor concesión de créditos a clientes y adquisición de inventarios, el primero para estimular la venta y el segundo para mejorar la demanda insatisfecha.

CUADRO No. 18

ARCOSA S.A.						
FUENTES Y USOS						
	2005/2004			2006/2005		
ACTIVO	variación	Fuentes	Usos	variación	fuentes	usos
Caja – Bancos	-17,498	17,498	-	-27,704	27,704	-
Cuentas por cobrar, neto	69,364	-	69,364	41,639	-	41,639
Inventario	89,862	-	89,862	18,077	-	18,077
Anticipos	3,566	-	3,566	2,079	-	2,079
Total Activo Circulante		17,498	162,792		27,704	61,796

FUENTES Y USOS	2005/2004			2006/2005		
Activo fijo bruto	13,319			1,685		
Depreciación acumulada	-4,918			-4,345		
Activo fijo neto	8,400	-	8,400	-2,660	2,660	-
Inversiones	1,553	-	1,553	2,026	-	2,026
Total Activo		-	9,953		2,660	2,026
PASIVO						
Proveedores	58,651	58,651	-	23	23	-
Cuentas por pagar	82,227	82,227	-	5,022	5,022	-
Provisiones por pagar	-2,215	-	2,215	-360	-	360
Impuestos por pagar	2,333	2,333	-	-8,019	-	8,019
Total Pasivo Circulante		143,210	2,215		5,045	8,379
PATRIMONIO						
Capital y Reservas	-18,454	-	18,454	54,757	54,757	-
Utilidades	32,706	32,706	-	-17,966	-	17,966
Total Patrimonio		32,706	18,454		54,757	17,966
Total Pasivo y Patrimonio		193,415	193,415		90,166	90,166

Fuente: Libros Contables de ARCOSA
Elaborado por: C.P.A. Patricia Vélez G.

3.3.6 RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES FINANCIERAS

Del análisis realizado a los estados financieros se puede concluir con algunas fortalezas y debilidades de la empresa.

3.3.6.1. FORTALEZAS

- Buen manejo de cartera, políticas de cobro.
- Dinero de terceros a bajo costo financiero.
- Liquidez, capital de trabajo óptimo debido a reinversión de utilidades.

- Incremento en ventas.
- Control en Gastos.

3.3.6.2. DEBILIDADES

- Mínimo poder de negociación con proveedores y clientes importantes.
- Porcentajes de rentabilidad y descuentos impuestos por el proveedor.
- Costo Fijo alto.
- Manejo de Inventario deficiente, espacio físico limitado.

3.4. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA: CLIENTES, PROCESOS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

El mercado de ARCOSA en los últimos cinco años presenta un desarrollo financiero favorable, a más de crecimiento y diversificación determinado por la incursión en nuevos productos así como también por su expansión geográfica y atención a nuevos clientes gracias a su amplio canal de distribución.

3.4.1. CLIENTES

Existe diversificación de clientes así como crecimiento de los clientes antiguos en sus niveles de compra especialmente por la marca y garantía del producto, sin embargo, el mayor número de clientes nuevos se ha logrado por ejecutivos nuevos.

Un número considerable de los clientes desconoce de los nuevos productos en los que esta incursionando la empresa, se realiza por parte del personal de ventas una mínima gestión para la introducción de los nuevos productos a clientes antiguos.

Las políticas de recepción de productos, pagos, cambio de productos, que han establecido especialmente almacenes de cadena y clientes antiguos que contribuyen con un porcentaje interesante en ventas, constituyen empleo adicional de recursos tanto de tiempo como económicos y humanos; el manejo de estos clientes representan un costo adicional por el servicio que exigen.

3.4.1.1. FORTALEZAS

- Fidelidad de clientes
- Retiene clientes antiguos
- Preferencia del producto por la marca
- Seguridad por parte de los clientes en el producto

3.4.1.2. DEBILIDADES

- Ventas trabaja en toma de pedidos y no en gestión de venta
- Leve expansión de mercado
- Gestión de ventas deficiente en introducción de nuevas líneas de productos a clientes.

3.4.2. PROCESOS

3.4.2.1. INNOVACIÓN

En los productos de aluminio existe un limitante tanto en diseños como en colores para el acabado de los productos debido al costo que representaría para la empresa el cambio de máquinas y procesos de producción; motivo por

el cual en la actualidad no se puede competir con artículos de última generación.

Los productos que se importan vienen en diseños y colores que tienen impacto en el mercado, sin embargo se requiere considerar el tiempo que tanto colores como formas pueden mantenerse en un mercado tan cambiante como el que se vive actualmente con la innovación tecnológica.

A comienzos de 2006 se realizó una investigación y revisión del mercado donde se analizó precios y preferencias de los consumidores finales especialmente en Vajillas, Cristalería, complementos de cocina, luego se concluyó que es un mercado con buenas perspectivas en el cual se debe incursionar por lo que se inició con importaciones de productos que son complemento para la línea de hogar que ARCOSA distribuye, estos artículos han generado ingresos adicionales y ventas por aproximadamente USD \$28.000,00 en los últimos seis meses de período 2006.

Para finales de 2006 se realizó convenios con IMPORPING para realizar la distribución de productos en Hierro Enlozado con marca PIPSA, artículos que tuvieron una venta en los tres últimos meses del período en mención de aproximadamente USD \$18.000,00 promedio mes y que han dejado un mejor margen de rentabilidad conjuntamente con los productos importados y Victoria.

Al hablar de la línea de aluminio, la cual representa más del 65% de las ventas totales registrada en los libros contables hasta el 31 de diciembre de 2006, es necesario considerar las continuas investigaciones que se realizan para prevenir afecciones nocivas de salud por mal empleo de productos en la cocción de alimentos, UNASA cuenta con estándares de calidad e indicadores de aleaciones de aluminio que garantizan la fabricación de los productos y que

se encuentran debidamente soportadas por los organismos de control y la ALUMINIUM ASOCIATION; sin embargo reportajes y bases infundadas que llegan a los consumidores les alientan a buscar productos sustitutos como son los artículos fabricados en hierro enlozado, acero inoxidable, cristal y otros.

Los productos enlozados, inoxidables y de cristal; hoy se encuentran en el mercado en gran diversidad de diseños, colores, espesores y compiten con los artículos de aluminio sobre todo en las líneas de hogar; los precios y presentaciones con las que cuenta el mercado pueden ser de menor, igual o mayor valor que el aluminio.

Muchos de los productos fabricados por la competencia en la línea de aluminio son industrias de nueva generación que emplean para su fabricación maquinaria de menor costo para la producción y bajo gasto en mantenimiento, los diseños y modelos no son patentados por lo que son fácilmente copiados esto les habilita a incursionar los mercados poniendo a disponibilidad del cliente productos similares, con precios accesibles que además les otorgan buenos márgenes de rentabilidad.

3.4.2.1.1. FORTALEZAS

- Estudios continuos de mercado
- Introducción de nuevas líneas de productos

3.4.2.1.2. DEBILIDADES

- Los modelos y diseños actuales de la línea de aluminio no son patentados, lo cual no permite diferenciación del producto.

- Poca innovación en productos con nuevos diseños y colores

3.4.2.2. OPERATIVIDAD

El desarrollo operativo de ARCOSA se encuentra principalmente en la gestión de ventas y de distribución, con respecto a los procesos empleados en ventas al momento se realiza básicamente toma de pedidos a clientes fijos que mantiene la empresa sobre todo en las zonas centro y norte; los pedidos son ingresados en oficina todas las mañanas por el personal de ventas y enviados por el auxiliar de cartera vía Internet a la bodega de despachos.

Antes de enviarse los pedidos a bodega la persona de cartera realiza parcialmente el análisis de los montos de crédito, pone observaciones y verifica que estos contengan todos los datos solicitados en el sistema y que se detallan en el manual de procedimientos de ventas.

La Gerencia entrega cada quince días un reporte de los productos de baja rotación o que tienen susceptibilidad de venta con descuentos o promociones a fin de que al final del período los productos que se mantengan en inventario sean de alta rotación y estén en perfectas condiciones.

La empresa cuenta al momento con un sistema de gestión administrativa contable en el cual se puede revisar demanda insatisfecha por factura o por cliente sin embargo esta es una herramienta que hasta el momento no ha sido explotado por el personal de ventas exceptuando al ejecutivo de ventas de la zona tres.

La recuperación de cartera es realizada por las personas que ejecutan la venta y el análisis de saldos se efectúa cada semana, proceso que permite un control continuo de los valores entregados a los clientes y cobranza.

En cuanto al proceso de distribución este constituye el talón de Aquiles y en muchas ocasiones constituye un cuello de botella en la gestión de ventas; el Jefe de Bodega cuenta con un manual de procedimientos que le indica los procedimientos especialmente en recepción y entrega de productos, revisión de inventarios máximos y mínimos, que en muchas ocasiones no se cumplen y conllevan a demandas insatisfechas por falta de productos.

Empresas del ramo cuentan con mayor espacio físico que les permite tener un inventario oportuno y completo; algunas emplean recurso humano especializado para la gestión de ventas, arreglo de perchas en almacenes de cadena.

Los tiempos de respuesta y entrega de productos son inferiores a los que actualmente dispone la empresa, mantienen menor número de recurso humano y alcanzan a los diferentes canales de distribución que son atendidos por ARCOSA.

La logística de distribución se la maneja de forma empírica, existe prioridad para entrega de productos a clientes de cadena como Comercial Santa María, Ortiz, Distribuidora Calva, que en ocasiones representa postergar o retener pedidos de otros clientes que fueron ya preparados y se encuentran listos para despacho.

3.4.2.2.1. FORTALEZAS

- Herramientas de proceso de información contable – administrativa con tecnología de punta
- Control continuo de cuotas de crédito y días de cobro

- Manuales de procedimientos establecidos para las áreas críticas

3.4.2.2.2. DEBILIDADES

- Deficiente gestión de ventas
- Demora en el proceso de registro de pedidos y despachos a clientes
- Sistema de Gestión informático subutilizado
- Espacio físico para inventario limitado
- Demora en despachos
- Incumplimiento con la demanda total de clientes

3.4.2.3. POST – VENTA

En la actualidad el servicio post – venta es deficiente, los tiempos de entrega, de demora en reclamos y retiro de productos con problemas en control de calidad son muy superiores a los requerimientos del cliente; existe quejas continuas de clientes sobre todo en la línea de aluminio por productos con accesorios incompletos o golpeados.

Los productos de UNASA, tiene garantía por daños de fabricación, sin embargo el tiempo de respuesta del proveedor es aún mayor por lo cual la insatisfacción del cliente en servicio es notoria.

Al no existir control de la demanda insatisfecha los valores que la empresa pierde por ventas incompletas es considerable, la falta de control en máximos y mínimos de inventario así como la falta de revisión por parte de los ejecutivos de venta entre los productos pedidos y entregados no permiten un seguimiento e incremento en los ingresos.

3.4.2.3.1. FORTALEZAS

- Garantía que otorga la empresa en base al respaldo del proveedor para productos con defectos de fabricación.
- Servicio Técnico que la empresa ofrece con respaldo del proveedor para reparaciones, sin costo, por fallas de calidad.

3.4.2.3.2. DEBILIDADES

- Falta de control de calidad
- Demora en Tiempos de respuesta
- Falta seguimiento a la relación pedido - venta

3.4.2.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Los canales empleados para la distribución de productos tienen gran ingerencia en la entrega de los productos al consumidor final, al momento se están realizando cursos de capacitación y adiestramiento al personal que labora para los canales de distribución a fin de que conozcan el proceso de producción y elaboración especialmente de los artículos de aluminio.

Existen canales de distribución que imponen su condiciones en descuentos, promociones, publicidad y que de no ser entregadas ejercen presión al provocar disminución en los montos promedio mensuales de compra que efectúan.

Los canales de distribución empleados por la empresa se encuentran divididos en zonas, Centro, Sur, Norte, Periféricos, Santo Domingo, Oriente.

La zona sur incluye el sector periférico que corresponde desde Machachi hasta la Marín así como también desde Carcelen hasta Ibarra, además atiende la zona de los valles Sangolquí y Tumbaco; la zona centro esta determinada desde la Marín hasta la Patria, la zona norte se constituye desde la Patria hasta Carcelen, la zona de Santo Domingo atiende a Esmeraldas, Atacames, el Carmen, la Concordia, Bancos; en tanto que el Oriente llega a lugares como el Coca, La Joya de los Sachas, Lago Agrio.

Principalmente se atiende a almacenes que distribuyen productos para el hogar, artefactos eléctricos y locales que ofrecen productos complementarios para el hogar, se emplean también como canales de distribución a pequeños, medianos y grandes comisariatos, ferrisariatos y locales de cadena.

En la zona norte y sur se cuenta con recorredores, importantes canales de distribución que llegan con el producto a lugares de escasos recursos que compran los productos a crédito, pagan pequeñas cuotas mensuales y reciben el producto directamente en su casa al igual que la gestión de cobros.

Durante el 2006 se ha contratado un ejecutivo de ventas freelance que incursiona en cualquier zona y especialmente en instituciones que requieren productos para regalos; el incremento de ventas en estos nuevos canales de distribución representaron el 7%.

3.4.2.4.1. FORTALEZAS

- Clientes con una relación por más de 25 años
- Amplia cobertura
- Capacitación a la Fuerza de Ventas de los canales de distribución

3.4.2.4.2. DEBILIDADES

- Falta de investigación del mercado por parte del personal de ventas
- Bajo nivel de incursión en nuevos mercados
- Falta investigar canales de distribución distintos a los tradicionales

3.4.3. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

El compromiso del personal de ventas, cartera y bodega no alcanza un grado óptimo para el desarrollo de la empresa; con relación a la gestión de ventas existe desmotivación y falta de impulso en nuevas líneas, la falta de incursión en nuevos mercados sobre todo en la zona dos y uno representan una amenaza de crecimiento para la gestión administrativa financiera.

La empresa ha invertido en un sistema de gestión administrativa – financiera, herramienta que de ser conocida y empleada por el personal de ventas, bodega, cartera disminuirían el tiempo en procesos, la capacitación es necesaria para un mejor entendimiento del negocio y de los objetivos que se persigue por la administración.

La tendencia de las empresas nacionales y sobre todo de las extranjeras actualmente vienen marcadas por la capacitación continua y por el reparto de conocimiento claro de los objetivos y estrategias de la administración a fin de que se de compromiso por parte del personal de apoyo.

Los objetivos deben impartirse, medirse y controlarse en grupo como se lo efectúa en las grandes corporaciones, este proceso permite detectar los problemas así como también genera la búsqueda oportuna de alternativas que

permitan entregar tanto al cliente interno como externo un servicio de alta calidad.

3.4.3.1. FORTALEZAS

- Amplio conocimiento del producto y del mercado por parte del personal de ventas.

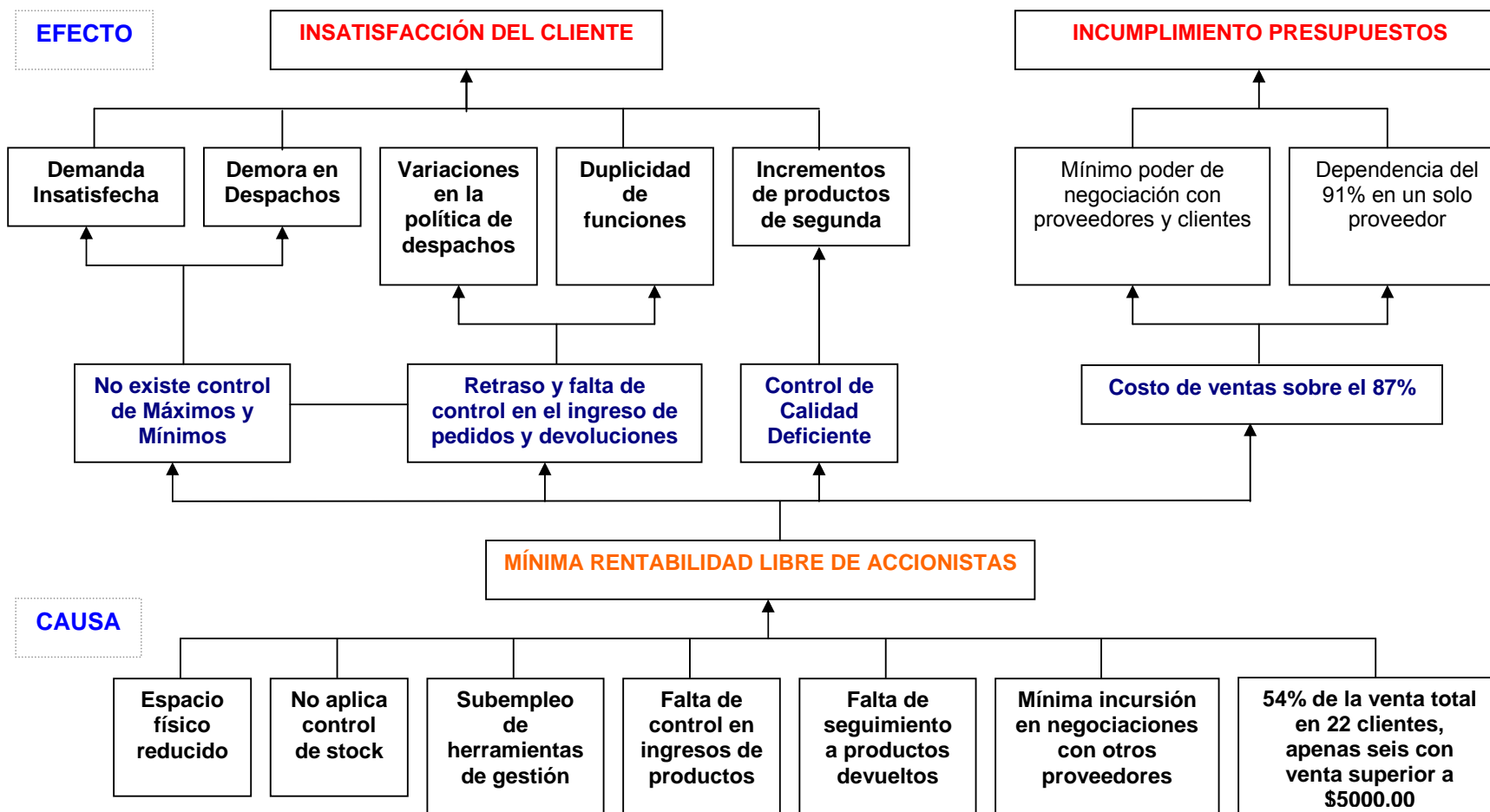
3.4.3.2. DEBILIDADES

- No se invierte recursos en capacitación
- Políticas y estrategias no se distribuyen a todo el personal
- Escasa discreción de vendedores en el manejo de información dirigida al mercado.
- Personal desmotivado
- Despreocupación en el manejo del software de Gestión, no existe interés por emplear la herramienta

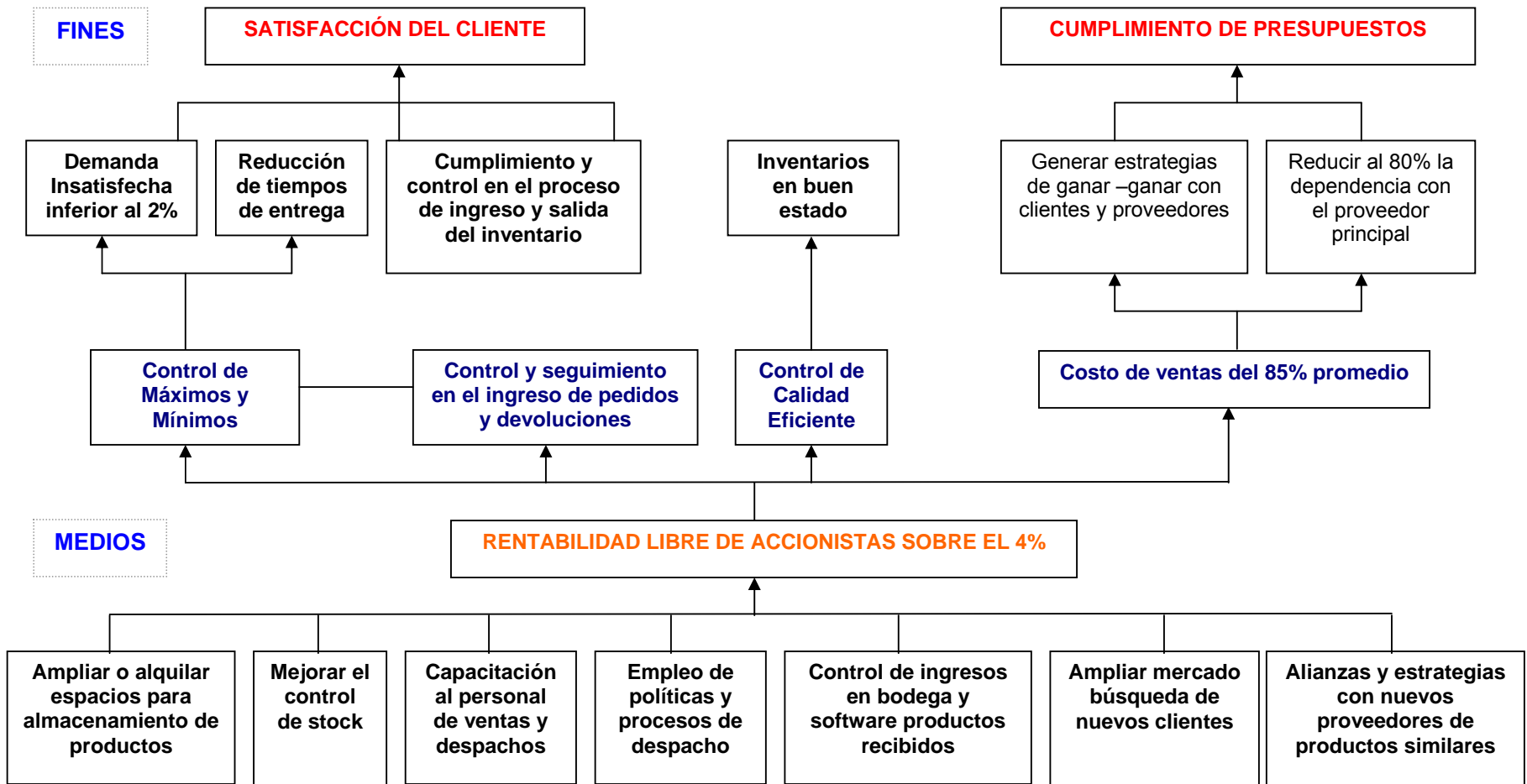
3.5. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS CAUSA – EFECTO DE LOS PROBLEMAS CRÍTICOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de las perspectivas de la empresa, se resume en un árbol de problemas los puntos críticos que desmejoran la rentabilidad, se determina la causa y los posibles efectos.

3.5.1. ANÁLISIS DE PROBLEMAS



3.5.2. ANÁLISIS DE OBJETIVOS



3.6. DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Los funcionarios administrativos, con la finalidad de mejorar los resultados de accionistas luego de participaciones e impuestos, incrementar sus índices de rentabilidad sobre patrimonio y cumplir con los presupuestos aprobados por directorio, consideran que deben monitorear a las funciones de ventas y compras, la logística de despachos y los manejos de inventario, puesto que de los análisis realizados a los datos históricos y al comportamiento operativo financiero dado en la empresa en estos últimos tres años estos representan los puntos críticos; para esto se ha determinado acciones que requieren ser aplicadas a corto, mediano y largo plazo para alcanzar estas metas.

3.6.1. ACCIONES A CORTO PLAZO

- **Ampliación del espacio físico de bodega** el espacio físico no podrá ser inferior a 800 m²; se considerará también altura para ampliación de un mezanine en el que se podrá embodegar las nuevas líneas o productos de peso bajo como plástico.

El espacio físico es importante debido al índice alarmante de demanda insatisfecha presentada en años anteriores, el no contar con el stock necesario y la falta en diversidad de productos han ocasionado disminución en ventas e insatisfacción de clientes.

- **Control de Máximos – Mínimos** se emplearán las bases de datos históricas, estadísticas de ventas por artículo semanal y mensual, se obtendrá en principio una media, este valor se ingresará en el sistema

contable y deberá ser revisados cada fin de semana por el Jefe de Bodega y Gerencia.

Los datos del sistema y las estadísticas arrojan un valor numérico frío, para que este sea aplicado en la empresa requiere además ser analizado por el personal de ventas y administración a fin de establecer metas y presupuestos por artículo, se considerará además en el análisis estacionalidad de ventas, segmento de mercado, tiempo de respuesta del proveedor.

- **Control de ingresos y egresos de productos tanto en bodega como en el sistema** los productos principalmente devueltos por clientes y entregados a proveedores requieren ser ingresados y egresados en el mismo momento que se produce la transacción con la finalidad de que se evite faltantes y sobrantes de productos, confusiones, listados de stock no reales.

Este punto requiere de control y supervisión continua principalmente del Jefe de Bodega, de los datos de stock existente se realizan los pedidos, se puede conocer cual será el tiempo de respuesta a los pedidos de clientes, sin una base de datos en tiempo real es muy difícil que logre satisfacción tanto de los clientes internos como externos.

- **Capacitación a Personal de Ventas y Despachos** se contempla en el presupuesto de los años siguientes recursos para capacitación del personal de ventas y despachos tanto en el manejo y aplicación de las herramientas informáticas como en logística de ventas, despachos y atención al cliente tanto interno como externo.

Concienciar al personal que mantiene relación directa con clientes la importancia de prestar atención a las sugerencias, quejas o reclamos que los clientes presenten, estos problemas deben ser conocidos, resueltos lo más pronto posible y además considerados en una base de datos que permita conocer si estos problemas se dan por errores internos, es decir logística de ventas, despachos; o si son causados por problemas externos es decir proveedores, clientes.

3.6.2. ACCIONES A MEDIANO PLAZO

- **Ampliación del mercado tanto en espacio geográfico como en número y montos de venta a clientes** en productos de otros proveedores diferentes a UNASA, se proyecta incursionar a través de estrategias de venta con almacenes de cadena y distribuidoras un crecimiento en ventas a nuevos clientes de otras ciudades del país, especialmente en la línea de Victoria este crecimiento debería ser de por lo menos un 10% en el año.

Para incrementar en el mercado local y las zonas ya atendidas al momento por los Ejecutivos de Ventas se aplicarán bonificaciones en ventas por incrementos de clientes que realicen compras superiores a \$200,00 mensuales con un mínimo de dos clientes por zona cada mes.

Al dar cumplimiento a esta acción existirá un crecimiento de \$2800,00 mes y de aproximadamente \$33.000 por año; lo cual daría un crecimiento del 1.8% como crecimiento de nuevos mercados.

- **Incursión en nuevas líneas de productos** para los siguientes años deberá afianzarse la estrategia de incrementar nuevos proveedores

considerando principalmente incremento de productos en las diferentes líneas como son cristal, porcelana, hierro enlozado, acero inoxidable; las negociaciones deben estar encaminadas a obtener mejores condiciones de costo, calidad y crédito.

3.6.3. ACCIONES A LARGO PLAZO

- **Infraestructura - Bodega Propia** como parte de la gestión a realizarse en los siguientes años es necesario que tanto el área financiera como el área administrativa consideren la adquisición de un local propio para el desarrollo del negocio; un local donde pueda gestionar tanto el área de despachos como la parte administrativa, de darse la posibilidad mucho mejor si se puede contar con un área para exhibición, eventos o ferias y promociones.

En los resultados de la empresa en lugar del gasto de arrendamiento, se presentarían las depreciaciones por el activo fijo.

- **Vehículos – Incrementar una camioneta** que permita efectuar los despachos a clientes pequeños, esta acción mejoraría la logística de despachos y permitiría emplear el camión en los clientes grandes, que por su volumen de compras requieren un trato especial.

Dentro de los gastos por consumos de combustible y mantenimiento estos incrementarían, pero deberán ser comparados con un crecimiento en ventas o satisfacción del clientes a fin de que exista un costo beneficio por esta acción.

4. CAPITULO CUATRO

4.1. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO EN EL PERÍODO.

4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SUPUESTOS

Se considera para los supuestos, el análisis de los períodos 2004 – 2005 – 2006; base de datos donde constan ingresos y egresos; a esta información numérica se considera también las acciones de mejora descritas en el capítulo anterior.

En el caso de los ingresos que están constituidos por las ventas se emplean datos históricos del 2004-2005-2006 y se aplica a los datos del 2006 las variables como índice inflacionario (dato INEC), incremento de la cuota de mercado, nuevos productos, alzas de precios (datos estadísticas de la empresa y políticas de proveedores en años anteriores); con el método MONTECARLO, para determinar si se obtiene como resultado valores matemáticos similares a los determinados en este período. Se escogió principalmente como variables las variaciones de precio, productos, clientes e inflación debido a que estos son factores críticos y susceptibles ante un mínimo cambio, estos factores al sufrir cualquier variación inciden considerablemente en las ventas de la empresa.

En los rubros de gastos, se toma como base el índice de inflación presupuestado por el gobierno, más dos por ciento con el que se estima cubrir posibles eventualidades conforme lo demuestran los índices de las bases históricas. Una vez considerados los ingresos y gastos se realizan también las estimaciones de costos que permiten evidenciar en los flujos de caja y

proyecciones de resultados los parámetros con los cuales la Gerencia deberá trabajar y formular estrategias para manejar y controlar los recursos que dispone la empresa.

Cabe señalar que los datos históricos se han tomado del Balance General en el último período, el cual es la pauta para datos iniciales del Flujo de Caja a fin de proyectar esta información al final de un determinado tiempo.

Los índices financieros obtenidos en los períodos anteriores sirven de base para proyectar adecuadamente en el Flujo de Caja, los días de cuentas por cobrar, las políticas de descuento y devoluciones, un adecuado manejo de inventario, políticas de pago y liquidez.

4.1.2. PLAN DE MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

La demanda insatisfecha, los altos tiempos de entrega de productos, demoras en respuesta a errores o productos con fallas de calidad ***conllevar a la insatisfacción del cliente y a incrementar los gasto de recursos***, factores que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa y a la relación con los clientes debido a las confrontaciones y molestias por parte de estos.

A lo antes expuesto la administración requiere fijar estrategias que le permitan mejorar los resultados de la empresa, realizar análisis, medición y control de los indicadores financieros como rendimiento sobre patrimonio, crecimiento en ventas, margen bruto, margen operativo, flujos de caja, porcentaje de incremento de cuota de mercado, clientes y productos nuevos, rentabilidad por cliente y producto, canales de distribución, días de cobros, pagos e inventarios, porcentaje de reducción de costos unitarios y operativos que representan un reto importante para la gestión futura.

Los indicadores financieros deben ser evaluados mes a mes en relación a los presupuestos elaborados y sobre todo ajustados conforme a las eventualidades ocurridas en el mercado; de ser necesario se requerirá enmarcar además estrategias operativas de ventas, despachos y otros procesos de apoyo que permitan alcanzar los resultados proyectados, se requiere considerar las siguientes estrategias:.

4.1.2.1. AREA ADMINISTRATIVA

- Involucrar a las diferentes áreas y a todo el personal en el conocimiento del objetivo que se persigue.
- Evaluar y controlar los presupuestos de compras y ventas mensualmente.
- Determinar los crecimientos y disminuciones de productos y clientes.
- Analizar promociones y bonificaciones por incursionar en nuevos mercados e introducir nuevos productos a clientes antiguos.

4.1.2.2. AREA FINANCIERA

- Emisión de datos mensuales de compras y ventas, ajuste de los presupuestos presentados con ingresos y egresos reales de cada mes.
- Control minuciosos de inventarios, valores cotejados con el sistema y el físico, muestreos mensuales, conteos trimestrales.
- Elaboración de flujos de caja mensuales, que permitan determinar los días de cobro, pago y liquidez de la empresa, datos que sirvan de base para generar descuentos y promociones por pronto pago.

4.1.2.3. AREA DE VENTAS

- Divulgación a clientes en forma clara y oportuna sobre descuentos, promociones y nuevos productos que ofrece la empresa.
- Registro inmediato de pedidos, comunicación continua con bodega sobre inventarios, productos con promociones, tiempos de despacho.
- Revisión de demanda insatisfecha.
- Gestión post – venta con clientes, participación a la parte administrativa por problemas de insatisfacción de clientes.

4.1.2.4. AREA DE DESPACHOS

- Control continuo de inventarios máximos – mínimos.
- Cumplimiento de las políticas de despacho, entrega oportuna de pedidos, control sobre unidades y artículos enviados.
- Manejo y revisión de devoluciones tanto de clientes como a proveedores, conforme las políticas de control interno.
- Detallar semanalmente los problemas importantes que se han repetido con mayor frecuencia.

4.1.3. PLANES OPERATIVOS PARA LOS AÑOS EN MENCIÓN

La falta de conocimiento del como hacer las cosas, de los objetivos de la administración y el limitado adiestramiento son inconvenientes que no permiten realizar con eficacia los procesos realizados dentro del día a día del negocio.

Para conocer la situación actual de su mercado la administración emprenderá una actualización de datos de clientes que a través de encuestas directas realizadas por el personal de ventas, despachos, cartera permitirán conocer las

cuotas de mercado, el porcentaje de clientes satisfechos, fidelidad, número de visitas mensuales, quejas, tiempos destinados a clientes, tiempos de despacho, que una vez analizados generarán una fuente de información donde se observará los puntos críticos y la prioridad con la que se debe mejorarlos.

Como complemento a la atención al cliente se controlarán los tiempos de entregas de proveedores, los tiempos de procesos destinados a las principales gestiones de la empresa como son ventas y despachos. En la primera se tomará atención al tiempo entregado por los vendedores para la gestión de ventas, análisis de demanda insatisfecha, respuesta a clientes por reclamos, en la gestión de despachos considerará la planificación de entregas, los recursos destinados, el margen de errores, la precisión de la información en lo que respecta a stocks de inventario.

Un proceso clave para los períodos futuros es la capacitación continua del personal, la evaluación de los índices de empleados satisfechos y motivados, el número de empleados y las funciones que cada uno de ellos ejecuta, el margen de rendimiento, tiempos destinados a capacitación, estabilidad del personal, indicadores que servirán de apoyo para la evaluación y corrección oportuna de los problemas.

4.2. CÁLCULO DE LAS PROYECCIONES

La aplicación del método MONTECARLO con las variables determinadas se realiza al monto de ventas del período 2006, para la proyección de ventas se detalla en los cuadros de anexos del uno al siete la metodología empleada y los valores obtenidos en este ejercicio, se detalla además un análisis de errores considerando la determinación empírica de ventas, el aporte del método

Montecarlo es la diversidad de iteraciones que arroja como resultado a la combinación de diferentes variables en la determinación de un supuesto futuro. Del monto global de ventas se toman los porcentajes de participación históricos para cada línea de producto y se obtiene en base a porcentajes estadísticos que se mantiene en la base de datos de la empresa también el costo de ventas como se puede apreciar en los anexos proyectados de compras, flujo de caja, resultados e índices financieros que se presentan en los anexos del uno al nueve.

4. 3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Se han efectuado tres escenarios donde se considera como variable el monto de venta neta para los períodos futuros, de ello se puede apreciar que el nivel de ingresos operacionales que genera la empresa influye notablemente en los resultados, sin embargo se debe considerar que la estimación debe basarse tanto en la realidad del mercado como en la capacidad de la empresa, de tal manera que la proyección optimista a mi criterio y experiencia será la más alcanzable para la administración siempre y cuando se realice un control continuo y se consideren además las estrategias de mejora sugeridas en este análisis.

He descartado la proyección pesimista debido a que la variación en ventas presentada entre ambos períodos es de apenas un crecimiento del 10.75% el cual se proyecta con un leve crecimiento comparado con el período anterior, y si se tienen en cuenta además variables como incremento de precios y ampliación de cuota en el mercado representan un verdadero estancamiento para la empresa, en tanto que la proyección optimista podría ser alcanza a

pesar de la situación económica actual que se vive en el país y a la capacidad actual de la empresa si se refuerza la gestión del área de ventas y de bodega, las cuales con la manera actual de realizar la gestión no podrían generar un crecimiento del 14.70%.

4.4. CONCLUSIONES SOBRE EL COMPORTAMIENTO FUTURO DE LA EMPRESA

De los presupuestos realizados es fácil percibir que la rentabilidad sobre patrimonio, esperada por parte del cuerpo directivo y accionistas de la empresa no podrá ser alcanzada a corto plazo, principalmente porque el mayor peso de la venta mantiene un margen limitado como retribución a la gestión de ventas que relacionado con el costo fijo administrativo que maneja la empresa no permiten generar mayor rentabilidad, se estima que las ventas deben incrementarse en más de un 23% para cumplir con esta meta, lo cual debido a la coyuntura del país y de la empresa no se puede realizar en un solo período.

Es necesario que en la administración se realice gestiones y estrategias tanto con proveedores antiguos con nuevos, en el caso de los primeros para mejorar el nivel de rendimiento bruto en ventas y disminuir la demanda insatisfecha; y con los segundos para incursionar con nuevos productos y mercados que le ofrezcan a la empresa mejores márgenes brutos y que le ayuden a obtener una media de por lo menos un 86% en el costo de ventas, factor que sumado a los incrementos de ventas y el control exhaustivo de gastos operacionales permitirán un desarrollo sustentable a mediano y sobre todo a largo plazo.

Como se aprecia en los estados financieros históricos los gastos operacionales han mantenido relación entre período y período, los rubros más representativos

como sueldos y servicios deben ser vigilados mensualmente, en el caso de los sueldos es importante que estos vayan en su mayor porcentaje ligados a responsabilidad y rendimiento en lugar de ser fijos.

Cabe recalcar que la capacitación y aplicación de políticas y estrategias serán el bastón en el cual la administración se apoye para cumplir los objetivos trazados.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan R, Norton D, Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000.
- La Administración Financiera del Capital de Trabajo, Autores: Joaquin Moreno Fernández
- SITIOS WEB: www.unamosapuntos.com; www.monografias.com
- DR. HAIME Levy Luis. Planeación Financiera
- KOONTZ, Harold y otro. Administración de MC Graw Hill
- PICKLE, Hal B. y otro. Administración de Empresas
- GITMAN, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera
- Análisis de la rentabilidad de inversiones en la empresa argentina, Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, Área Administración, Informe N° 1, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1988.
- David B Hertz, *La incertidumbre y el riesgo en la evaluación de proyectos de inversión*, Harvard Business Review, enero-febrero 1964, pág. 95.

