

DS-36
2007

PROPIEDAD DE LA
BIBLIOTECA DEL IAEN



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

MONOGRAFIA

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
DIPLOMADA EN ALTA GERENCIA**

**Propuesta para mejorar la competitividad empresarial
de la compañía "VSM Cia. Ltda".**

LCDA. CARLA VICTORIA VERDUGO CHACHA

TUTOR: ECON. JOSÉ GUERRERO

Quito, Julio de 2007

BIBLIOTECA - IAEN



012566

DEDICATORIA

*A mis queridos **PADRES**,
las personas más importantes de mi vida,
quienes incondicionalmente siempre
me han apoyado para cumplir
con todos los retos emprendidos.*

*Gracias a su inmenso amor, comprensión y esfuerzo,
me han dado la fortaleza para superarme
personal y profesionalmente.*

*Para ellos mis más profundos agradecimientos
y a quienes dedicó la presente investigación.*

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento primordial para ese ser supremo que es Dios, quien me ha bendecido con su infinito poder para llevar a cabo cada una de las actividades emprendidas en mi vida profesional.

Agradezco al Instituto de Altos Estudios Nacionales que a través de sus docentes, en especial al Econ. José Guerrero, contribuyeron con sus vastos conocimientos e hicieron posible plasmar el desarrollo de esta monografía.

El agradecimiento se hace extensivo para mis Compañeros y Amigos (Grupo Imaginar), quienes con su ayuda y colaboración estuvieron incondicionalmente apoyándome para culminar con este proyecto.

Un especial agradecimiento a la compañía VSM Cia. Ltda., que me abrió sus puertas facilitándome la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

***“Durante los próximos años,
coexistirán dos tipos de
directivos ejecutivos:***

***Los que piensan en forma global
y los desempleados”.***

PETER DRUCKER

RESUMEN

El fenómeno de la globalización ha generado que casi todos los sectores, organizaciones y empresas se vean afectados por la presencia de nuevos negocios, caracterizados por un ambiente mucho más competitivo y dinámico. Ante esta situación, es importante que las empresas entiendan la dinámica del ambiente competitivo global y adapten sus estrategias y su estructura organizativa a las nuevas condiciones del entorno.

Por lo que el presente trabajo estará enfocado en identificar los principales factores competitivos que permitirán a la empresa VSM Cia. Ltda. desarrollar una gestión más eficiente que apunten al logro del éxito competitivo de la empresa.

Mediante un análisis FODA, se determinará los aspectos más relevantes que no le permiten a VSM alcanzar un éxito empresarial, de igual forma se analizarán los estados financieros para visualizar las variaciones en sus movimientos y conocer la posición económica – financiera de la empresa, información que permitirá tomar decisiones que conlleven a mejorar el desempeño orgánico funcional con miras a lograr los objetivos planteados.

De acuerdo a las condiciones analizadas se propone implementar un nuevo modelo de negocios, que considera a todas las actividades operacionales de la empresa para que funcionen juntas y así crear ventajas competitivas en el mercado y valor para la compañía.

Finalmente, con la aplicación de este nuevo modelo de negocios, VSM desarrollará una actividad empresarial más eficiente y comprometida con sus clientes; lo que conllevará a que se eleve el nivel de competitividad y capté una mayor participación del mercado.

INTRODUCCION

La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos que hacen referencia al siguiente contenido:

La primera parte comprende una visión general de la importancia de la competitividad en el entorno empresarial, la situación actual del Ecuador en el ambiente macro y microeconómico según el Foro Económico Mundial y finalmente con el estudio de la empresa VSM Cia. Ltda., compañía dedicada a la importación y comercialización de fotocopiadoras e insumos de toda marca y modelo.

En el segundo capítulo se efectúa una planificación estratégica, un análisis interno de las fortalezas, debilidades y de las características del entorno en cual se desarrolla la compañía VSM Cia. Ltda., diagnóstico que permitirá establecer las estrategias, metas, planes y actividades ha ejecutarse de acuerdo a la misión, visión y objetivos empresariales. Conjuntamente, en base a un análisis financiero comparativo de los últimos tres años, se visualizará las variaciones en sus movimientos y los efectos de las mismas, con el fin de tener un enfoque claro de la situación empresarial y la tendencia del negocio.

Una vez analizada la situación actual de VSM Cia. Ltda., se determina los principales factores de carácter competitivo, posteriormente se evalúa si la aplicación del Modelo de Negocios, propuesto por Michael Porter, permitirá a la empresa manejar eficientemente los recursos (humanos, económico – financieros y tecnológicos), que eleven el nivel de competitividad y mejore su participación en el mercado.

Conforme a la temática analizada, se concluye que VSM a través del nuevo modelo de negocio mejorará sus condiciones empresariales, lo actuales, que le garantizará cumplir con los objetivos propuestos y lograr un éxito competitivo en el mercado.

INDICE

1	COMPETITIVIDAD.....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2	ANTECEDENTES.....	5
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.5	OBJETIVO GENERAL	8
1.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.7	JUSTIFICACIÓN.....	8
1.8	HIPÓTESIS	8
1.9	VARIABLES	9
1.9.1	Cuantitativas.....	9
1.9.2	Cualitativas.....	9
1.10	INDICADORES DE GESTIÓN	9
1.11	BREVES DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	9
2	SITUACIÓN ACTUAL DE VSM CIA. LTDA	10
2.1	ANÁLISIS FODA.....	10
2.1.1	ANÁLISIS INTERNO	10
2.1.2	ANÁLISIS EXTERNO	12
2.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO – EMPRESARIAL DEL ECUADOR.....	13
2.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.3.1	VISIÓN	15
2.3.2	MISIÓN.....	15
2.3.3	PRINCIPIOS Y VALORES.....	15
2.3.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	16
2.3.5	ESTRATEGIAS	16
2.3.6	METAS	17

2.3.7	PLAN DE ACCIÓN OBJETIVOS	17
2.4	ANÁLISIS FINANCIERO	19
2.4.1	PERFIL DE LA INVERSIÓN	21
2.4.2	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	26
2.4.3	EQUILIBRIO ENTRE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	31
2.4.4	POTENCIALIDAD DE GENERAR UTILIDADES.....	32
2.4.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	35
2.4.6	RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	36
3	PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE	
	“VSM CIA. LTDA.”	38
3.1	MARCO CONCEPTUAL.....	38
3.1.1	DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD	39
3.1.2	FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	40
3.1.3	TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	41
3.2	MODELO DE NEGOCIOS DE M. PORTER APLICADO A VSM.....	44
3.2.1	CONDICIONES DE LOS FACTORES	44
3.2.2	ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD COMPETITIVA.....	45
3.2.3	LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA	58
3.2.4	INDUSTRIAS AFINES Y DE APOYO	58
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1	CONCLUSIONES	59
4.2	RECOMENDACIONES	61

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1 COMPETITIVIDAD

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el entorno empresarial se encuentra influenciado por una economía mundial globalizada, dinámica y cada vez más competitiva. Por ende, mayor es el número de empresas que requieren adecuar sus estrategias y su estructura organizacional a este nuevo cambio, ya que su éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad de utilizar sus recursos y de la eficacia con la que son utilizados, permitiendo mejorar su productividad y promover un desarrollo sostenible a través del tiempo.

Según Michael Porter en su libro La ventaja competitiva de las naciones, "establece claramente que son las empresas las que son competitivas y no las regiones y naciones. Una empresa competitiva es aquella que acumula una serie de capacidades y competencias que le permite producir bienes o servicios únicos en el mercado o similares a los de otras empresas pero a costos más bajos".¹

Por consiguiente, las empresas tienen un gran poder significativo para el desarrollo de cualquier economía de un país, por lo que la competitividad de las empresas depende de la forma como aprovechan las oportunidades y disminuyen las amenazas de la globalización, pues este fenómeno ha generado transformaciones productivas y socioeconómicas, convirtiéndose en un proceso a diferentes escalas (internacional, regional y nacional), por lo que es necesario que las empresas tengan un profundo conocimiento de los factores que son claves para un éxito competitivo.

¹ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. 1990

La medición y análisis de los niveles de competitividad son realizados en base a los Índices de Competitividad por país, calculo que lo efectúa el Foro Económico Mundial en su Reporte Global de Competitividad.²

Este informe constituye un instrumento para establecer los avances y retrocesos de los países, permitiéndoles conocer sus principales competidores, así como la evaluación de su propio progreso en áreas críticas de la competitividad.

Los índices que determinan la competitividad de un país son:

- ✦ Índice de competitividad para el crecimiento, también denominado global o macroeconómico (GCI).
- ✦ Índice de competitividad para los negocios o también macroeconómico (BCI).

El índice de competitividad para el crecimiento (GCI) mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano y largo plazo.

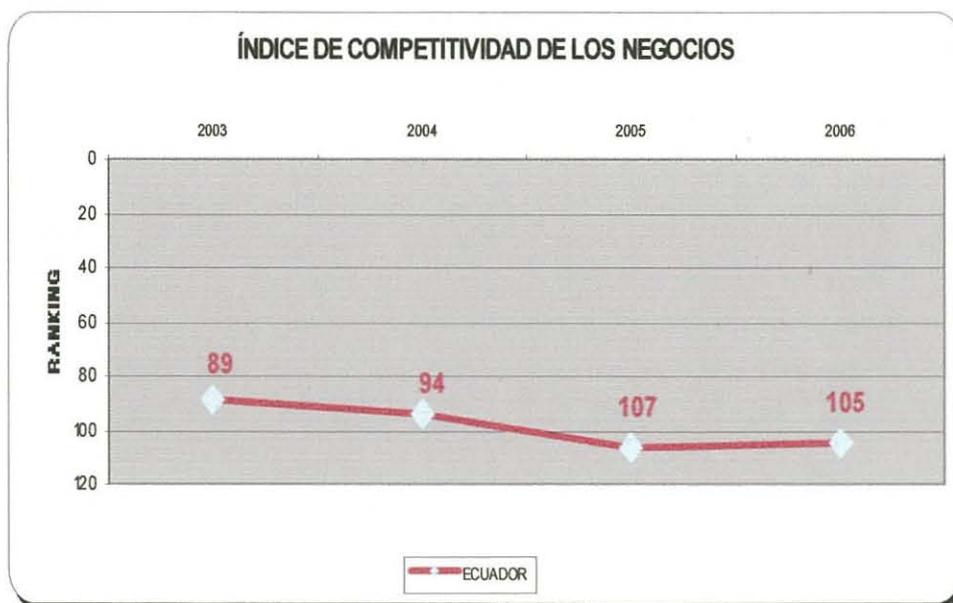
El índice de competitividad para los negocios (BCI) evalúa la eficacia con la que una economía utiliza sus recursos. Se fundamenta en dos áreas básicas:

- ✦ Operación y Estrategias de las empresas.- Forma como las empresas logran elevar la productividad mediante un mejor uso de los factores de producción.
- ✦ Clima de negocios.- Condiciones que permiten moldear el ambiente en el cual compiten las empresas.³

² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Dirección General de Estudios. Boletín de Competitividad No. 6. Diciembre 2003

³ MIÑO, Hilda María. Diagnostico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador. Documento 01 -MICIP- COMP. Mayo 2000

De acuerdo al informe del Foro Económico Mundial, el Ecuador en el año 2006 se ubicó en el puesto 90, entre 125 países en estudio, según el índice de competitividad global. Mientras que, en el índice de competitividad de los negocios obtuvo el puesto 105 de un total de 120 países.



Como se puede apreciar en las gráficas, el Ecuador está calificado en las últimas posiciones en el tema de competitividad, durante los últimos años. Esto se debe, según el Foro, a la falta de instituciones sólidas y creíbles, las mismas que aportan negativamente a la expansión macroeconómica del país. A esto se suma, los altos niveles de delito y corrupción, inseguridad jurídica, entorno empresarial deficiente y una mala calidad del sistema educativo, factores que impiden una planificación a largo plazo de la actividad económica y desarrollo eficiente de la actividad empresarial.

Las acciones que el Gobierno ha emprendido a favor de este tema, han sido la creación del Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción la Competitividad para liderar y facilitar el proceso de implementación de la Agenda para el Desarrollo Productivo y de la Agenda Ecuador Compíte. Sin embargo, su gestión ha sido ineficaz puesto que uno de los principales problemas para el descenso en los indicadores de competitividad se debe a la mala gestión de las instituciones públicas, así como la falta de estabilidad de los gobiernos.

Las medidas para mejorar la calificación del Ecuador son bastante amplias y complejas, enfocadas principalmente en los siguientes ámbitos:

- ✦ **Macroeconomía:** Sistema bancario, acceso al crédito, eliminar barreras ocultas al comercio exterior.
- ✦ **Infraestructura:** Creación de nuevos aeropuertos, telecomunicaciones, infraestructura social.
- ✦ **Tecnología:** Mejorar la calidad de las instituciones de investigación. Evitar fuga de cerebros.
- ✦ **Instituciones:** Independencia judicial, eficiencia del marco judicial, calidad de los funcionarios públicos.
- ✦ **Libre competencia:** Eficacia de política antimonopolio, intensidad de libre competencia local.
- ✦ **Corrupción:** Mejorar el índice de percepción de la corrupción.

Por el contrario, el sistema microeconómico debe enfocarse en establecer políticas, diseñar estrategias y plantearse objetivos que le permitan enfrentar la competencia de un mercado globalizado, conocer sus debilidades y fortalezas y crear mecanismos para ser eficientes en todas las áreas de la organización y de esta manera contribuir al desarrollo del país.

Por la importancia de la competitividad en el mundo empresarial, el presente trabajo de investigación estará dirigido a identificar los principales indicadores competitivos y las variables de gestión que determinan el desarrollo y éxito de las empresas, análisis que será aplicado en una empresa dedicada a la importación y comercialización de fotocopiadoras e insumos para toda marca y modelo.

1.2 ANTECEDENTES

VSM Cia. Ltda., es una compañía de propiedad privada, de carácter familiar, constituida como compañía de hecho un 4 de julio de 1988 y registrada mediante escritura de constitución el 28 de enero de 1991, con un aporte de capital inicial de setecientos mil sucres dividido ciento cuarenta participaciones de cuatro mil setecientos sesenta y un sucres cada una y publicada el 31 de enero de 1991, fecha que fue registrada en Registro Mercantil de Quito.

En el año 2002 mediante reforma de estatutos se registra un aumento de capital con un total de USD. 9.600, para totalizar un capital suscrito y pagado en el valor de USD. 10.000.

La actividad económica de la compañía está enfocada a la importación y venta de equipos de fotocopiado, suministros, partes y piezas para toda marca y modelo de copadoras existentes en el país.

La estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

- ✦ Gerencia General
- ✦ Departamento Administrativo
- ✦ Departamento de Ventas
- ✦ Departamento Técnico

En su trayectoria, VSM ha logrado consolidarse en el mercado ecuatoriano, satisfaciendo la demanda existente en lo relacionado a fotocopiadoras e insumos de toda marca y modelo. Sus diecinueve años de experiencia le han permitido ser los pioneros en esta área y por lo tanto ser considerado el primer supermercado de fotocopiadoras y suministros en el país.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

VSM al ser una compañía familiar, evidencia ciertos inconvenientes en su estructura organizacional, razón por la cuál, las actividades y responsabilidades de los funcionarios que laboran en los diferentes departamentos de la empresa, no están claramente definidas ni establecidas, generando desconcierto en la toma decisiones, así como también la falta de liderazgo.

Cabe señalar que por tener esta característica familiar, la empresa no permite que nuevas ideas sean aplicables en el proceso de crecimiento de la empresa, encerrándose únicamente en su círculo familiar.

Adicionalmente, la no apertura a las nuevas tendencias que el mercado global está experimentado, ocasiona que la empresa no sea tan competitiva frente a su competencia.

Otro de los problemas que VSM afronta, es el incremento de la competencia tanto local como nacional, los mismos que han afectado el mercado con productos de baja calidad y precios mínimos, con el objetivo de ganar mercado y consolidarse en el país, lo que ha provocado para la compañía un decremento de la demanda de fotocopiadoras y suministros y por ende reducciones en sus ventas totales.

Frente a estos inconvenientes, es indispensable que la compañía adecue sus estrategias y su estructura organizacional, para que le permitan desarrollar una gestión más eficiente y conseguir mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El rol que desempeñan las pequeñas y medianas empresas públicas y privadas es fundamental en el desarrollo económico del país, por lo que es importante que cada empresa tenga un conocimiento profundo de las nuevas tendencias en el ámbito de ventajas competitivas.

Por lo tanto, el estudio se enfocará en la empresa VSM Cia. Ltda., dedicada a la importación y comercialización de fotocopiadoras y suministros, basándonos en la información tanto administrativa como financiera, se identificarán los puntos críticos internos, así como los factores externos más relevantes que impiden el éxito competitivo de la empresa. Con estos antecedentes se establecerán estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados así como mejorar su nivel de competitividad en el mercado.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Establecer alternativas para mejorar la competitividad de la empresa VSM Cia. Ltda., enfocadas en la estructura organizacional y en el manejo adecuado de los recursos de la empresa.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✦ Analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía.
- ✦ Identificar misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- ✦ Analizar y comparar la información de los estados financieros de los tres últimos años
- ✦ Proponer alternativas para incrementar la competitividad acorde a las necesidades de la compañía.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Por el conocimiento adquirido al ser parte de esta compañía, he podido identificar ciertas falencias de carácter organizacional y financiero que afronta la empresa, razón por la cuál, este estudio está dirigido a establecer alternativas competitivas para que mediante su aplicación la compañía utilice de manera eficaz sus recursos tanto humanos como económicos y en un corto plazo logre mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado.

1.8 HIPÓTESIS

Modificando la estructura organizacional y financiera de la empresa VSM Cia. Ltda., se optimizará su competitividad empresarial.

1.9 VARIABLES

1.9.1 CUANTITATIVAS

- ✦ Financiamiento y administración de costos
- ✦ Inversión en investigación y desarrollo
- ✦ Volúmenes de comercialización y distribución

1.9.2 CUALITATIVAS

- ✦ Organización interna
- ✦ Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos

1.10 INDICADORES DE GESTIÓN

- ✦ Índice de Competitividad
- ✦ Índice de Solvencia
- ✦ Índice de liquidez
- ✦ Endeudamiento total
- ✦ Margen neto de utilidad
- ✦ ROA y ROE
- ✦ TIR y VAN

1.11 BREVES DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se utilizará para el desarrollo del presente trabajo es un análisis organizacional y financiero de la compañía, para esto se empleará como herramientas gerenciales: la planificación estratégica, el análisis FODA y los balances financieros de los últimos tres años. Instrumentos que servirán de base para establecer los objetivos y metas que apunten al logro del éxito competitivo de la empresa.

CAPITULO II

2 SITUACIÓN ACTUAL DE VSM CIA. LTDA

2.1 ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad que analiza las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, evaluación que le permitirá tomar decisiones acertadas de acuerdo a la situación actual del negocio.

2.1.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno implica un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos de los recursos que posee la empresa para sus operaciones actuales o futuras, sean estos humanos, financieros, administrativos y tecnológicos. Información que identifica las fortalezas y debilidades de la organización, para establecer objetivos y estrategias que habiliten alcanzar una mayor productividad y competitividad.

ANÁLISIS INTERNO		
No.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 – D1	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de toda marca y modelo de fotocopiadoras y suministros 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de políticas claras tanto en el ámbito financiero como en el administrativo
F2 – D2	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutivos con experiencia, como aporte fundamental para el crecimiento del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Poca apertura a nuevas ideas en el proceso de crecimiento de la empresa, encerrándose al círculo familiar
F3 – D3	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento en el mercado por su amplia trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de las nuevas tendencias del mercado global.
F4 – D4	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de tecnología avanzada para clientes de todo nivel socioeconómico 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de competitividad
F5 – D5	<ul style="list-style-type: none"> Productos de alta calidad y confiabilidad con respecto a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Poca publicidad y promoción
F6 – D6	<ul style="list-style-type: none"> Soporte técnico especializado en toda marca y modelo de fotocopiadora 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas
F7 – D7	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente personalizada, ágil y oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuados sistemas de software contables y administrativos
F8 – D8	<ul style="list-style-type: none"> Clientes fidelizados 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa captación de nuevos clientes y mercados
F9 – D9	<ul style="list-style-type: none"> Polifuncionalidad de los empleados administrativos y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada estructura orgánica funcional
F10-D10	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en el plazo de crédito por parte de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Poca planificación de los recursos financieros

2.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

La empresa se ve afectada e influenciada por factores externos, que en unos casos suelen ser oportunidades, que bien aprovechadas se convierten en un beneficio para el desarrollo de la empresa. En otros casos, estos factores pueden convertirse en amenazas que ponen en riesgo la estabilidad y permanencia del negocio.

ANALISIS EXTERNO		
No.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 - A1	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar sus objetivos y estrategias al entorno dinámico de la globalización. 	<ul style="list-style-type: none"> La globalización de la actividad económica genera la aparición de nuevos de productos y mercados.
O2 - A2	<ul style="list-style-type: none"> Posicionarse competitivamente en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Proliferación de competidores
O3 - A3	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia desleal con el apareamiento de productos de mala calidad y a bajos precios
O4 - A4	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del mercado debido al incremento de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad política, económica, social y jurídica del país
O5 - A5	<ul style="list-style-type: none"> Mercados potenciales todavía no descubiertos 	<ul style="list-style-type: none"> Corrupción en la administración pública, lo que no permite una competencia leal.
O6 - A6	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas fuentes de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Limitado acceso al crédito y elevadas tasas de interés
O7 - A7	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento constante de lo último en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en el campo tecnológico cada vez más avanzado
O8 - A8	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al Gobierno para desarrollar una política fiscal que disminuya los impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Elevados aranceles a la importación de maquinarias y suministros
O9 - A9	<ul style="list-style-type: none"> Convenios internacionales con la suscripción de nuevos tratados de libre comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> Excesivos requerimientos de información para legalizar las importaciones, que demandan tiempo y recursos
O10 - A10	<ul style="list-style-type: none"> Integración con nuevas empresas proveedoras de otros continentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de dialogo entre el Gobierno y entorno empresarial para establecer políticas apropiadas de desarrollo.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO – EMPRESARIAL DEL ECUADOR

Los recursos naturales en el Ecuador son abundantes, sin embargo el poco o mal uso de estos, afectado evidentemente en el crecimiento competitivo del país durante los últimos años. La pérdida de competitividad está principalmente arraigada en los problemas políticos y sociales que durante los últimos diez años han envuelto al país en un clima de elevada conflictividad, influyendo negativamente en el funcionamiento de la administración pública, en la seguridad jurídica, en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), y en desarrollo empresarial.

El PIB que mide la producción de bienes y servicios de un país, muestra un mínimo incremento desde hace treinta años, con un ritmo de crecimiento no superior al 5%, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador. Un porcentaje que está lejos de representar todo el potencial agrícola, turístico e industrial que tiene el país.

La inestabilidad política tiene sus raíces en la polarización y fragmentación de los actores políticos, los mismos que han desestabilizado la democracia del país, estableciendo políticas económicas que responden a intereses particulares y contrapuestos.

La elevada inestabilidad política tiene incidencias graves en el desarrollo empresarial, impidiendo que los empresarios tengan la capacidad para planificar sus inversiones a mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, las empresas ecuatorianas se ven perjudicadas por la falta de mecanismos institucionales que les garantice un marco de estabilidad mínimo, así como la ausencia de diálogo entre el Gobierno y el entorno empresarial, donde puedan expresar las necesidades en cuanto a una política económica estable.

Otros de los problemas institucionales que aquejan al Ecuador es el funcionamiento de la administración pública. La falta de profesionalización y los altos niveles de corrupción afectan al desarrollo de las empresas imponiendo un costo muy elevado para su actividad.

Lamentablemente, el Ecuador es el segundo país de Latinoamérica con mayores niveles de percepción de corrupción, esto se evidencia, cuando las empresas gastan cerca de un 10% de su tiempo en tratar con funcionarios públicos, mientras que un 3,3% de las ventas se emplean a sobornos. La carga en tiempo y esfuerzo en lidiar con la administración pública eleva los costos de transacción en los mercados, lo que afecta negativamente en la competitividad empresarial y por ende en la del país.

Cabe señalar, que una elevada corrupción va acompañada de un exceso de regulación, elementos que revierten negativamente en el ámbito empresarial, pues es la oportunidad de enriquecimiento ilícito para todos aquellos con acceso a la concesión de autorizaciones, licencias o permisos de importación y exportación.

El encarecimiento de los costos de producción, ha ocasionado el cierre de muchas empresas, las mismas que han salido del país por la baja competitividad de sus productos respecto a los mercados vecinos.

Esta información ratifica porque el Ecuador está relacionado con su baja puntuación en el tema de competitividad. Si bien las empresas ven una mejoría en sus niveles de competitividad, una de sus mayores preocupaciones son los factores externos tales como: la baja disponibilidad de capital de riesgo, subsidios distorsionados del Gobierno, barreras escondidas al comercio, calidad de la banca, inflación, acceso al crédito. Obstáculos que no permiten a las empresas alcanzar un óptimo nivel competitivo.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 VISIÓN

Ser una empresa competitiva, líder en la distribución de equipos y suministros de fotocopiado, comprometidos e identificados por su equidad, honestidad y eficiencia en la provisión de equipos de alta tecnología y servicios de excelente calidad y alta confiabilidad, enfocados en cumplir las exigencias de nuestros clientes.

2.3.2 MISIÓN

“VSM Cia. Ltda.” es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos y equipos de fotocopiado de toda marca y modelo, ofrecemos lo más reciente en tecnología avanzada, soporte técnico especializado y una atención eficiente, ágil y oportuna a nivel nacional.

2.3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores de la empresa giran en torno a los siguientes parámetros:

- ✦ Honestidad
- ✦ Lealtad
- ✦ Respeto
- ✦ Liderazgo
- ✦ Competitividad
- ✦ Eficiencia

2.3.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos hacia donde se quiere llegar son los siguientes:

- ✦ Incrementar el nivel de competitividad
- ✦ Alcanzar mayores niveles de rentabilidad.
- ✦ Expandir el giro del negocio de la empresa a nivel nacional.

2.3.5 ESTRATEGIAS

Objetivo 1: Incrementar el nivel de competitividad

- ✦ Nuevo modelo de organización
- ✦ Reducción de costos
- ✦ Innovación tecnológica

Objetivo 2: Alcanzar mayores niveles de rentabilidad

- ✦ Incremento de ventas
- ✦ Selección de la cartera de productos
- ✦ Comercialización y distribución eficiente
- ✦ Satisfacer las necesidades del cliente

Objetivo 3: Expandir el giro del negocio de la empresa a nivel nacional

- ✦ Nuevos clientes
- ✦ Mercados potenciales todavía no descubiertos

2.3.6 METAS

Metas en referencia a los objetivos planteados:

Objetivo 1

Mejorando el nivel de competitividad, incrementar la participación del mercado un 5% anual en los próximos tres años.

Objetivo 2

Alcanzar un nivel superior de rentabilidad del 5% anualmente.

Objetivo 3

Abarcar el mercado nacional en un 50%, es decir al menos a doce provincias, en un plazo de 3 años.

2.3.7 PLAN DE ACCIÓN OBJETIVOS

Objetivo 1 (Competitividad y participación del mercado)

a) Dependencia:	Gerencia General
b) Responsable de la Gestión:	Gerente General
c) Medición y reporte:	Jefe de Marketing
d) Período de medición:	Semestral

Descripción: Para elevar el nivel de competitividad y captar una mayor participación del mercado, la Gerencia General deberá promover e implementar un nuevo modelo de negocio, considerando a todos los grupos de interés y actuando para satisfacerlos, poniendo énfasis en la selección de la línea de productos (innovación tecnológica) y los mejores canales de distribución para evitar costos innecesarios o la reducción de los mismos.

Para mejorar la participación del mercado, el área de Marketing, deberá presentar cada semestre su plan de "Marketing Mix"⁴

Objetivo 2 (Mejorar la rentabilidad)

a) Dependencia:	Área Financiera
b) Responsable de la Gestión:	Jefe Área Financiera
c) Medición y reporte:	Jefe de Contabilidad
d) Período de medición:	Semestral

Descripción: Poniendo en práctica el plan del "Marketing Mix" y habiéndose incrementado el volumen de ventas, debemos gestionar el negocio para satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo calidad en los productos y un soporte técnico especializado, generando mayores utilidades y consecuentemente que el margen de rentabilidad crezca según lo programado.

Objetivo 3 (Cobertura del mercado)

a) Dependencia:	Gerencia General
b) Responsable de la Gestión:	Gerencia General
c) Medición y reporte:	Jefe de Marketing
d) Período de medición:	Semestral

⁴ Marketing Mix: Mezcla de mercadeo, en donde se planifica sobre el Producto, Plaza o canales de distribución, Precio y Promoción.

Descripción: Se incrementa la cobertura del negocio a por lo menos 12 provincias del país instalando oficinas de ventas en las ciudades menos atendidas por la competencia, es decir no necesariamente en las ciudades más pobladas o capitales de las provincias más grandes. Se efectuará el estudio de mercado para saber exactamente en que lugares se instalarán los mencionados puntos de ventas.

2.4 ANÁLISIS FINANCIERO

“Todas las empresas y organizaciones del mundo han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera para determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de las entidades implementen las herramientas necesarias que representan su justa realidad.”⁵

Se debe considerar que el ambiente de las finanzas siempre está en constantes cambios debido a las frecuentes reformas de la ley, cambios en la política tributaria, modelos económicos, volatilidad de las tasas de interés, inflación, entre otras, variantes que generan un impacto en el desarrollo de la actividad empresarial, por lo que es menester de cada empresario asumir estos nuevos cambios y adaptarlos a sus políticas para el buen desempeño de la empresa.

El análisis de los estados financieros es una evaluación del desempeño financiero previo y del potencial futuro de la compañía, los cuáles son parte del interés de los ejecutivos, proveedores, bancos, inversionistas, accionistas, gobierno, con el objetivo de determinar la rentabilidad y liquidez del negocio.

⁵ <http://www.uch.edu.ar/rhh/Temas>

Para el correspondiente análisis financiero se aplicarán diversas herramientas, llamadas índices o ratios financieros que son *“relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una compañía y son utilizados para saber si el comportamiento de la empresa está dentro de las pautas normales, para efectuar comparaciones con la industria o con el sector en que se encuentra la empresa”*.⁶

Adicionalmente, se aplicará un análisis horizontal que permite establecer las tendencias de los distintos rubros del balance general y del estado de resultados (Anexos 1 – 6), estableciendo comparaciones entre los años 2005 - 2006 y como año de partida el 2004.

La evaluación de los diferentes rubros financieros permitirá visualizar la situación económica de la empresa durante los períodos antes mencionados, indicadores como la liquidez, solvencia, rentabilidad y endeudamiento determinarán si la tendencia aumentado, disminuido o se ha mantenido estable con relación al año base.

El análisis económico – financiero será abordado desde los siguientes parámetros:

- ✦ Perfil de la inversión
- ✦ Estructura de financiamiento
- ✦ Equilibrio entre la inversión y el financiamiento
- ✦ Potencialidad de generar utilidades

⁶ <http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/portada.htm>

2.4.1 PERFIL DE LA INVERSIÓN

2.4.1.1 CONGRUENCIA CON LA ACTIVIDAD

Para determinar la congruencia con la actividad se efectúa el análisis horizontal de los tres últimos años. Los resultados se grafican a continuación:



VSM al ser una compañía que se dedica a la comercialización de fotocopiadoras y suministros requiere de un gran stock de inventario, lo cual hace que en este tipo de negocios más del 95% de la inversión sea en **ACTIVOS CORRIENTES**, porcentaje que se ha mantenido estable en este período, ratificando así la congruencia con la actividad.

2.4.1.2 ARMONÍA DE LA INVERSIÓN CON LA COMPETENCIA Y EL SECTOR

El análisis de este punto se basa en los datos de la tabla anterior y algunas puntualizaciones de la competencia.

En los últimos años, la competencia cada vez ha sido mayor, multinacionales como: Xerox, Canon, Sharp, Konica – Minolta han abarcado el 60% del mercado de las copadoras, mientras que el 40% pequeños inversionistas que compiten duramente entre sí por ganar mercado.

Por una parte la competencia de las grandes multinacionales ha dispuesto de fuertes inversiones en activos fijos como edificios, vehículos, muebles y equipos de oficina, con la finalidad de captar mayor participación del mercado, mientras que la tendencia de las pequeñas y medianas empresas y en el caso específico de VSM ha sido mantener un porcentaje mínimo en activos fijos y disponer de un gran stock de inventarios, enfocándose más a la comercialización de toda marca y modelo de fotocopiadora. Por consiguiente VSM tiene armonía con su competencia más directa y el sector.

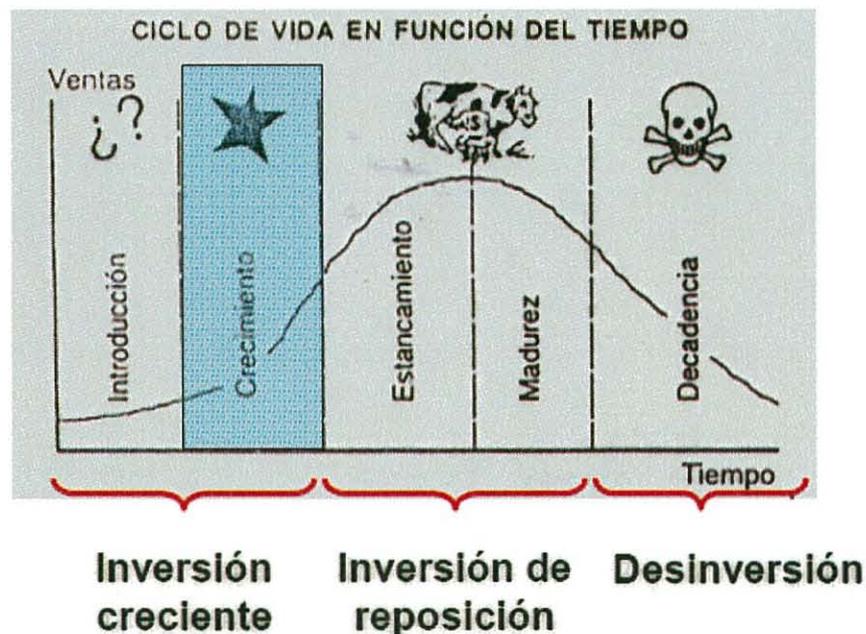
2.4.1.3 CICLO DE VIDA

La industria de las copadoras inició en el año 1959, cuando Xerox introdujo la primera máquina que empleaba la técnica xerográfica, inventada por Chester Carlson en el año de 1941.

El mercado comenzó al florecer en los años 70 debido al adelanto tecnológico, desarrollando copadoras que proporcionaron copias más legibles y sustituyendo métodos de reproducción de documentos como el papel carbón.

Hoy en día el mundo de las copadoras incluye una tecnología muy avanzada, que van desde modelos de escritorio que permiten la reproducción de 15 copias por minuto hasta máquinas que reproducen 135 copias por minuto y no sólo se caracterizan por ser copadoras, sino también impresoras, scanner, teléfono y fax.

Se puede decir que gracias a los avances tecnológicos, este sector estará en plena expansión durante algunos años, ya que mayor será la demanda de equipos de la más última tecnología. Además por las facilidades de financiamiento para la adquisición de estos equipos, este tipo de negocio estará en pleno crecimiento, lo que se puede apreciar en la siguiente gráfica



El negocio de las fotocopiadoras al encontrarse en la fase de inversión creciente, mayor será el número de competidores tanto multinacionales como pequeños inversionistas que se interesan en invertir capital para abarcar mayor mercado, con la tendencia de ofrecer tecnología de punta al alcance de todos.

Con respecto a VSM, se observa que la compañía no ha realizado ninguna inversión en activos fijos, ya que su actividad económica está enfocada a la comercialización de equipos e insumos de fotocopiado, hecho que no afectado directamente en su margen de rentabilidad.

No obstante, por el crecimiento de este tipo de negocio, VSM debería incrementar su cobertura instalando nuevos puntos de venta en las ciudades menos atendidas por la competencia, la inversión que represente instalar estas nuevas oficinas le permitirán a la empresa ganar mayor cobertura en mercados potenciales no descubiertos e incrementar su participación en el mercado nacional.

De igual manera convendría invertir en la compra de una camioneta o furgoneta, con el objetivo de optimizar el tiempo en el traslado tanto del personal como de los equipos al punto de destino, brindando un servicio más eficiente, ágil y oportuno.

2.4.1.4 OTROS RATIOS

Se analizan otros ratios o relaciones que se definen a continuación:

$$\text{NIVEL DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{LIQUIDEZSECA (Prueba Ácida)} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

LIQUIDEZ	VSM CIA. LTDA.		
	2004	2005	2006
	\$ (Miles)	\$ (Miles)	\$ (Miles)
ACTIVO CIRCULANTE	134	183	206
ACTIVO FIJO	5	5	7
TOTAL ACTIVOS	139	188	213
INVENTARIOS	123	172	191
PASIVO CORRIENTE	110	155	174
NIVEL DE LIQUIDEZ	0,96	0,97	0,97
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,22	1,18	1,18
LIQUIDEZ SECA	0,10	0,07	0,09

Como ya se mencionó en los puntos anteriores, VSM no ha efectuado ninguna inversión en sus activos fijos, por lo que el nivel de liquidez es sumamente alto, significando que cuenta con un porcentaje significativo de activo circulante que le permitirá cumplir con sus obligaciones. No obstante, en cuanto al índice de liquidez corriente, el cual representa la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo, VSM dispone de \$1.19 realizables en el corto plazo por cada dólar de deuda, valor poco aceptable y que pone de manifiesto que la empresa únicamente esta produciendo para cumplir con sus deudas inmediatas.

De igual forma, con el índice de liquidez seca o prueba ácida se puede concluir que VSM tiene una situación bastante crítica, el no contar con recurso fresco o en efectivo para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y más bien depender únicamente del ingreso en efectivo por el rubro de las ventas o cuentas por cobrar, pone en riesgo de no poder cancelar las deudas de corto plazo y colapsar el negocio, por tal razón se requieren acciones inmediatas, ya que el grado de exigibilidad de las deudas juega un rol importante al momento del endeudamiento.

2.4.2 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

2.4.2.1 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Para analizar este punto se representa en un gráfico los porcentajes de Pasivo Corriente, Pasivo No Corriente y Patrimonio Neto de la empresa en los años 2004, 2005 y 2006. Adicionalmente, se calcula el Índice de Endeudamiento con la siguiente fórmula:

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

FINANCIAMIENTO	VSM CIA. LTDA.					
	2004		2005		2006	
	\$(Miles)	%	\$(Miles)	%	\$(Miles)	%
PASIVO CORRIENTE	110	80,9	155	83,8	174	83,7
PASIVO NO CORRIENTE	0	0,0	0	0,0	0	0,0
PATRIMONIO NETO	26	19,1	30	16,2	34	16,3
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	136	100,0	185	100,0	208	100,0
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	4,23		5,17		5,12	



Como se puede observar en la gráfica, el nivel de endeudamiento de la empresa es alto, el cual experimentó un incremento en el 2005 con respecto al año 2004, evidenciando que se utilizaron \$4.23, \$5.17 y \$5.12 del pasivo por cada dólar del patrimonio.

En la tabla anterior se puede ver que VSM no registra pasivos no corrientes, lo que induce a pensar que la compañía no ha contraído deudas con el sistema bancario para financiar su capital de trabajo, cancelando sus obligaciones con el recurso que se genera con el giro del negocio.

Se debería analizar la calidad de la deuda y las potencialidades del mercado para tomar una decisión de endeudamiento acertada y así la compañía tendría la oportunidad de crecer en el mercado.

2.4.2.2 EXIGIBILIDAD DEL ENDEUDAMIENTO

Este índice se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{EXIGIBILIDAD} = \frac{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}$$

Por lo señalado anteriormente, VSM no registra pasivos a largo plazo, por lo que la exigibilidad de la deuda es sumamente alta, es decir que por cada dólar de deuda en el corto plazo su exigibilidad es aproximadamente del 150%, valor promediado de los tres años.

Por la significativa exigibilidad de la deuda, VSM corre el riesgo de que al menor problema operativo, sufriera problemas de liquidez y por ende no pudiera cubrir con los compromisos de pago, por lo que las medidas que se tomen serán primordiales para mejorar las condiciones del endeudamiento.

2.4.2.3 NATURALEZA DE LOS ACREEDORES

La mayor parte del endeudamiento de VSM se concentra en los proveedores internacionales con un porcentaje superior al 95%, situación no tan conveniente para la empresa ya que este tipo de financiamiento generalmente se orienta al corto plazo y se destina principalmente los requerimientos del capital de trabajo.

El crédito comercial con respecto al periodo de crédito, el descuento por pronto pago o pago de contado, así como a la iniciación del periodo de crédito, influye en las decisiones de compra de la empresa.

Es así, que el crédito comercial que mantiene VSM con sus proveedores es favorable para la empresa, ya que este tipo de obligación no paga intereses por el plazo del crédito y el periodo de pago es de 30, 60 y 90 días a partir de la fecha de arribo de la mercancía al país. Con respecto a los precios de compra, se mantiene un descuento por ser distribuidores, lo que le permite competir con los precios del mercado.

Cabe señalar, que este tipo de endeudamiento es ventajoso para la empresa, ya que si se pagará de contado los precios tendrían un descuento entre el 1 y 2%, porcentaje menor al costo del financiamiento del capital. Razón por la cuál considero que lo más favorable para la empresa es el endeudamiento a crédito, sin embargo se debería gestionar con los proveedores para aumentar el plazo de los mismos.

Por otro lado, la empresa no tiene deudas con acreedores financieros o bancarios, únicamente acude a sobregiros, cuando se ve en la necesidad de cubrir sus obligaciones con proveedores, deuda que paga intereses y cancela en un corto plazo.

La deuda de VSM al Fisco, Sociales y otros tiene un valor razonable, de acuerdo a la actividad misma del negocio.

2.4.2.4 OTROS RATIOS

Se analizan los siguientes índices: Solvencia y Capital del Trabajo, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{PASIVO}}$$

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

RUBROS	VSM CIA. LTDA.		
	2004	2005	2006
	\$ (Miles)	\$ (Miles)	\$ (Miles)
ACTIVO CORRIENTE	134	183	206
PATRIMONIO NETO (\$)	26	30	34
PASIVO (\$)	110	155	174
SOLVENCIA	0,24	0,19	0,20
CAPITAL DE TRABAJO	24	28	32



El promedio porcentual de solvencia que ha mantenido VSM en estos tres años es del 0.21, lo que significa que por cada dólar del patrimonio únicamente logra cubrir un 20% del endeudamiento, condición que no le permitirá adquirir nuevas deudas, especialmente con el sistema financiero ya que sus obligaciones son muy elevadas con respecto a su patrimonio, razón por lo cuál se deberían enfocar en cubrir una parte de sus deudas o a la vez invertir a través del capital de accionistas o reinversión de utilidades.

Haciendo referencia al capital de trabajo de VSM, se puede apreciar en la tabla anterior, tiene un saldo positivo, por lo que la empresa puede hacer frente a los pagos corrientes con los activos disponibles, exigibles y realizables con los que cuenta y a su vez dispone de un capital de trabajo que le permitirá seguir con la actividad del negocio.

2.4.3 EQUILIBRIO ENTRE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

2.4.3.1 SOLVENCIA GLOBAL O GARANTÍA

Este índice se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{SOLVENCIA GLOBAL O GARANTÍA} = \frac{\text{ACTIVOS REALES}}{\text{PASIVO}}$$

RUBROS	VSM CIA. LTDA.		
	2004	2005	2006
	\$ (Miles)	\$ (Miles)	\$ (Miles)
ACTIVOS REALES	134	183	206
ACTIVO FIJO	5	5	7
TOTAL ACTIVOS	139	188	213
TOTAL PASIVOS	110	155	174
SOLVENCIA GLOBAL	1,22	1,18	1,18

- Activo Real: Activo con valor de realización



El índice de Solvencia global o Garantía de la compañía ha decrecido del 2004 al 2005, manteniéndose actualmente en 1.18, lo cuál indica que por cada dólar en el pasivo, existen \$1.18 de activos con valor de realización para cubrir las deudas, es decir que cubriendo sus deudas le queda una garantía en bienes de \$0.18 centavos para cubrir con sus obligaciones.

VSM al tener un índice de solvencia global aceptable permite que los acreedores estén respaldados, por lo que las posibilidades de mantener los créditos comerciales a través de los proveedores son aceptables.

2.4.4 POTENCIALIDAD DE GENERAR UTILIDADES

2.4.4.1 ROA Y DUPONT; ROE Y PARÉS

Se determinan con las relaciones que constan en los siguientes cuadros

		2004		2005		2006	
ROA =	BAIT	8.658	0,063	8.846	0,048	10.516	0,050
	ACTIVO	136.754		185.905		209.378	
ROE =	BDT	6.060	0,228	6.192	0,206	7.361	0,212
	P. NETO	26.588		30.033		34.745	

DU PONT Y PARES AÑO 2004

Du Pont (ROA)

VENTAS ACTIVO ↓ 0,77	BAIT VENTAS ↓ 0,082	6,33%
-------------------------------	------------------------------	-------

PARES (ROE)

VENTAS ACTIVO ↓ ROTAC 0,77	BAIT VENTAS ↓ MARGEN 0,082	ACTIVO PN ↓ ENDEUD 5,14
0,063		
RENT. ECON.		

DU PONT Y PARES AÑO 2005

Du Pont (ROA)

VENTAS ACTIVO ↓ 0,61	BAIT VENTAS ↓ 0,078	4,76%
-------------------------------	------------------------------	-------

PARES (ROE)

VENTAS ACTIVO ↓ rotación 0,61	BAIT VENTAS ↓ margen 0,078	ACTIVO PN ↓ endeudamiento 6,19
0,048		
RENT. ECON.		

DU PONT Y PARES AÑO 2006

Du Pont (ROA)

VENTAS ACTIVO ↓ 0,83	BAIT VENTAS ↓ 0,061	5,02%
-------------------------------	------------------------------	-------

PARES (ROE)

VENTAS ACTIVO ↓ rotación 0,83	BAIT VENTAS ↓ margen 0,061	ACTIVO PN ↓ endeudamiento 6,03
0,050		
RENT. ECON.		

- BAIT: Utilidad antes de impuestos

Tanto el ROA como el ROE son índices que miden el rendimiento de la inversión y del patrimonio respectivamente. En el caso de VSM, se puede apreciar que en el 2004 presento mejores índices de rentabilidad ROA y ROE, con respecto a los años 2005 y 2006, esta tendencia se debe a la disminución de la rentabilidad sobre activos y patrimonio neto, es decir que por cada dólar del activo se ha generado 0.06, 0.04 y 0.05 centavos de utilidad del negocio; mientras que por cada dólar del inversionista se ha generado 0.22, 0.20 y 0.21 centavos sobre la rentabilidad de la inversión que realizó el accionista.

Los márgenes de rentabilidad muestran que el negocio de la compañía no está generando índices de rentabilidad aceptados, esto se debe a su alto nivel de inversión en activos, los cuales no están produciendo un margen de rentabilidad adecuada. Por lo que se concluye que la empresa esta siendo mal administrada.

2.4.4.2 UTILIDAD SOBRE VENTAS

El margen de utilidad sobre ventas nos indica que porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron.

UTILIDAD SOBRE VENTAS	2004		2005		2006	
UTILIDAD NETA	6.060	0,06	6.192	0,05	7.361	0,04
VENTAS	105.517		112.878		173.383	

Los ingresos alcanzados por ventas se han incrementado en un porcentaje del 9% en el 2005 y del 6% en el 2006. A pesar de este incremento, se observa que las utilidades no han tenido la misma tendencia y por el contrario han decrecido, significando que por cada dólar de venta, se generó 0.06, 0.05 y 0.04 centavos de utilidad, lo cual es riesgoso para el negocio por cuanto este margen es muy bajo y si tiende a bajar más, se podría trabajar a pérdida.

2.4.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Una vez analizada financieramente la empresa se puede concluir que:

- ✦ VSM no tiene armonía de la inversión con la competencia, dado que las grandes multinacionales han hecho fuertes inversiones en nuevas edificaciones para ampliar y abarcar mayor mercado, sin embargo, la empresa, al ser un negocio familiar se ha concentrado en disponer de un gran stock de inventario, lo que le hace estar acorde al giro mismo del negocio y de su competencia más directa, que son las pequeñas y medianas empresas de fotocopiadoras.
- ✦ Prácticamente no tiene endeudamiento a largo plazo, razón por la cuál sus deudas son de vencimiento expreso, de alta exigibilidad.
- ✦ Puede presentar problemas de liquidez por la mala política de endeudamiento, ya que sus deudas son a corto plazo y no dispone de un recurso fresco o en efectivo para cumplir con sus obligaciones inmediatas, más bien depende de las ventas que se generan del negocio.
- ✦ El margen de rentabilidad muestra que los negocios de la compañía no están generando índices aceptables, puesto que la utilidad neta sobre ventas es mínima, lo que significa que sus activos realizables no estan produciendo adecuadamente, o se mantienen niveles super altos de inventarios, por lo que se puede concluir que no existe una política apropiada de inventarios y de precios.

- ✦ Finalmente, el rendimiento de la inversión y del patrimonio no muestran índices de rentabilidad convenientes tanto para el accionista como para el negocio, por lo que es de suma importancia establecer estrategias de ventas que permitan mejorar estos márgenes de rentabilidad. De igual manera se debería poner énfasis en la selección de la línea de productos y los mejores canales de distribución para evitar costos innecesarios o la reducción de los mismos.

2.4.6 RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Por lo indicado en el análisis financiero y en las conclusiones, se recomienda:

- ✦ Establecer una apropiada política de endeudamiento, orientada a buscar los mejores beneficios para la obtención de recursos por parte de terceros, en cuanto a montos, intereses y plazos que demanden estas obligaciones.
- ✦ Debido a que el sector está en pleno crecimiento de su ciclo de vida, la empresa debería captar mayor participación del mercado, ampliando la cobertura del negocio a nivel nacional con la instalación de oficinas de venta o puntos de distribución, los cuales no representarían mayor inversión, y generarían un incremento de las ventas, alta rotación de inventarios, mayor liquidez, disminución del nivel de endeudamiento, mayor utilidad y consecuentemente que el margen de rentabilidad crezca de acorde a los objetivos planteados.

- ✦ Los problemas de liquidez se los debería corregir incrementado sus recursos en efectivo, a través de la generación de ventas, inversión de capital por parte de los accionistas, o a su vez la reinversión de utilidades, lo que facilitaría el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo y no se verían obligados a solicitar al sistema financiero sobregiros para cumplir con sus compromisos de pago.

- ✦ Aplicar un adecuado Plan de “Marketing Mix” estableciendo políticas de adquisición, comercialización, precio, promoción y canales de distribución, a fin de innovar y mejorar los productos y servicios en beneficio del cliente, alcanzando una diferenciación de la competencia.

- ✦ Gestionar con los proveedores internacionales para ser representantes autorizados de una marca de fotocopiadora y ser distribuidores exclusivos de equipos, suministros y servicio técnico para esa marca.

- ✦ Implementar un nuevo modelo de negocio, enfocado a establecer políticas acertadas para un desarrollo empresarial más competitivo, optimizando sus recursos administrativos y financieros le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos y metas planteadas.

CAPITULO III

3 PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE “VSM CIA. LTDA.”

Analizada la situación administrativa – financiera de VSM, definida la misión, visión y objetivos empresariales y establecidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se finalizará el presente estudio determinando los principales factores de carácter competitivo, para que mediante su aplicación la empresa realice una actividad eficiente en cuanto al manejo de sus recursos tanto humanos como económicos, todo esto orientado a alcanzar los objetivos planteados y mejorar su nivel de competitividad en el mercado.

Antes de iniciar con el planteamiento de la propuesta, es importante recalcar de donde surge el tema de la competitividad, sus diferentes definiciones, los factores que permiten a una empresa alcanzar ventajas competitivas, la teoría de comercio exterior que actualmente se está utilizando en las economías industrializadas de todo el mundo, para culminar con la aplicación de los principios de esta teoría en la empresa VSM.

3.1 MARCO CONCEPTUAL

“En un mundo cada vez más globalizado, ser competitivo es determinante para el desarrollo económico de un país. Las exigencias y cambios que el mercado demanda son cada vez mayores, obligando a las empresas a buscar la excelencia de sus productos o servicios,

desarrollando ventajas competitivas que les permita conquistar nuevos mercados y permanecer en ellos.”⁷

“El tema de la “competitividad” o las “ventajas competitivas” en el comercio internacional, es relativamente nuevo. Surge ante la necesidad de encontrar respuestas a los importantes cambios que se han surgido en la última década, en los países del comercio exterior y en el liderazgo de ciertas naciones industrializadas.

Esto se originó, en gran parte debido a los avances científicos y tecnológicos, que relativizaron el poder otorgado por la posesión de determinados recursos naturales o humanos y realzaron paralelamente la creación de ventajas. Al mismo tiempo, grandes grupos de países enfrentaron la crisis de los modelos de economía cerrada, por lo que adoptaron esquemas de apertura económica.

Estos hechos contribuyeron a consolidar el papel de la “competitividad”, como paradigma para el éxito de las economías y a la vez como campo de batalla permanente”.⁸

3.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

El término competitividad ha dado lugar a una multiplicidad de definiciones, las mismas que incluyen puntos en común, pero también importantes diferencias. Basándome en tres diferentes definiciones de autores, concluyo definiendo a la competitividad desde mi perspectiva.

⁷ DELOITTE & TOUCHE. Estudio de Competitividad 2006

⁸ MUÑOZ Oscar. Políticas Públicas de un Desarrollo Competitivo. 1997

- ✦ *"Una empresa competitiva es aquella que acumula una serie de capacidades y competencias que le permite producir bienes o servicios únicos en el mercado o similares a los de otras empresas pero a costos más bajos" (Michael Porter, 1990).*
- ✦ *"La competitividad significa la capacidad de las empresas de una país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países". (Alic, 1997)*
- ✦ *"Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en cuanto a utilización de recursos y a la calidad del bien". (Tavares de Araujo Jr. Et al, 1989).*
- ✦ Desde mi punto vista la competitividad empresarial puede definirse como la capacidad y habilidad de una empresa para utilizar eficientemente los recursos, generando un valor agregado que le permita diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado.

3.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

Tres factores permiten a los países lograr ser más competitivos en los mercados internacionales

- a) ***"La competitividad se genera en las empresas y no en los países.-***
La competitividad se produce en las industrias de un país que al intervenir en el comercio internacional, obtienen ciertas ventajas competitivas sobre sus rivales extranjeros y de esta forma crean y mejoran tanto productos como procesos.

- b) **La productividad determina la competitividad.-** La productividad y la competitividad son conceptos que están estrechamente ligados. Es decir, si las empresas en su gestión generan ventajas competitivas, aprovechando mejor los recursos como el capital y el trabajo, los coloca en un alto nivel de competencia, relacionando el alto nivel de productividad con el alto nivel de competitividad.
- c) **El nivel de competitividad incide en el desarrollo económico.-** El desarrollo económico es el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida de un país, el mismo que depende del ingreso, del costo y de la calidad de vida, influyendo la productividad de una manera determinante sobre el estándar de vida, por lo que una mejora en la productividad constituye una mejora en el desarrollo económico, y por esta razón los altos niveles de competitividad se asocian con altos niveles de desarrollo económico”.⁹

3.1.3 TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Actualmente, una de las nuevas teorías del Comercio Internacional que ha aportado exitosamente en las economías industrializadas es la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter, quien fue el artífice del Business Competitiveness Index (BCI), que se enfoca en los determinantes microeconómicos de la competitividad referidos a dos aspectos principales: la sofisticación de las operaciones y estrategias empresariales, y la calidad del entorno de negocios.

⁹ LIBERTAD, Aurora. Monografía La Competitividad de los Países. El Caso de Ecuador

Porter en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", publicado en el año de 1990, establece claramente que son las empresas las que son competitivas y no las regiones o naciones, determinando factores que permiten a las empresas crear un modelo de competitividad basado en cuatro aspectos:

a) **"Nuevo modelo de negocios, a través de clusters.-** *Los clusters o aglomeraciones industriales han mostrado que las empresas no existen como unidades individuales sino que operan en entornos geográficos, sociales, económicos y culturales específicos y que el éxito en sus estrategias de competitividad se debe a la interacción de una serie de condiciones, agrupados en cuatro elementos:*

- ✪ **Condiciones de los factores.-** *Se refiere a la posición de un país en cuanto a los factores (infraestructura física, marco jurídico y legal, mercados de capitales, recurso humano) necesarios para competir en una determinada industria, que contribuyen a crear un clima de negocios propicio para la competitividad.*

- ✪ **Estrategia, estructura y rivalidad competitiva.-** *Se refieren a la creación, organización y administración de las empresas y a los estilos de competencia que aplican a nivel nacional. La rivalidad promueve un clima de negocios más competitivo, transparente y con reglas de juego claras. Considera leyes en materia de comercio y competencia, la existencia de procedimientos ágiles, así como el respeto hacia la propiedad intelectual.*

- ⊛ **Las condiciones de la demanda.-** *Las condiciones de la demanda tiene que ver con mercados locales más exigentes, presencia o surgimiento de clientes nacionales sofisticados y exigentes que presionan a las empresas para que mejoren constantemente los productos y servicios*

 - ⊛ **Industrias afines y de apoyo.-** *Se refiere a la existencia de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel nacional o regional de manera que se aprovechen las sinergias que se produce de una mayor interrelación.*
- b) Reducción de costos.-** *El término competitividad no está relacionado como una mera reducción de costos, más bien está enfocada principalmente al aumento de la productividad, los cuales suelen tener efectos positivos en la reducción de costos, a través de inversión.*
- c) Innovación tecnológica.-** *Las empresas deben invertir no sólo en transferencia de tecnología al comprar nuevas maquinarias sino en actividades que generen más conocimiento dentro de las empresas, como la experimentación y el desarrollo de los nuevos productos¹⁰.*

La aplicación de estos principios les permitirá a las empresas crear un nuevo modelo de negocio y ganar ventajas competitivas en el mercado, por lo que es fundamental que cada empresa trace sus propias estrategias y objetivos para lograr un desarrollo eficiente de sus actividades y la optimización de sus recursos.

¹⁰ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. 1990

Entre los objetivos estratégicos de VSM está incrementar el nivel de competitividad; por lo que el presente capítulo está enfocado en la aplicación de los principios de la Teoría de Porter, con el propósito de evaluar si su aplicación le permitirá alcanzar un clima de negocios competitivo, a través del desarrollo eficiente sus actividades.

3.2 MODELO DE NEGOCIOS DE M. PORTER APLICADO A VSM

Un modelo de negocio es la descripción de cómo todas las actividades del negocio funcionan juntas, para crear **Ventajas Competitivas** en el mercado y valor para la compañía; dentro de este contexto, aplicaremos el modelo de Clusters de M. Porter para analizar a la empresa VSM:

3.2.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

La empresa VSM para atender al nicho de mercado objetivo, no requiere mayor infraestructura física, sino más bien un recurso humano competente y comprometido que optimice los capitales y capte la mayor participación del mercado. Por otra parte esta industria requiere una importante inversión en capital de trabajo para disponer de los inventarios adecuados. Finalmente, para crear un clima de negocios propicio a la competitividad, el endeudamiento se lo debe mejorar adecuadamente, esto es, ampliar los plazos de vencimiento de las cuentas por pagar sin incrementar el gasto financiero.

3.2.2 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD COMPETITIVA

Considerando que el mercado objetivo de VSM corresponde al nicho de clientes que no han cubierto las grandes empresas de fotocopiado, como XEROX, CANON, KONICA-MINOLTA, entre otras, ubicado en ciudades y poblaciones pequeñas, la rivalidad competitiva es pequeña, se aplica las estrategias mencionadas en el Capítulo II, las mismas que son:

- Mayor cobertura, con puntos de venta en más provincias,
- Mayor participación del mercado
- Reducción de costos
- Incremento de Ventas
- Innovación tecnológica,
- Modificación de la estructura organizacional, punto que se describe a continuación,
- Empoderamiento

3.2.2.1 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan, y coordinan formalmente las tareas de trabajo, por tal motivo, un apropiado modelo de organización influirá sobre la calidad del trabajo de los individuos.

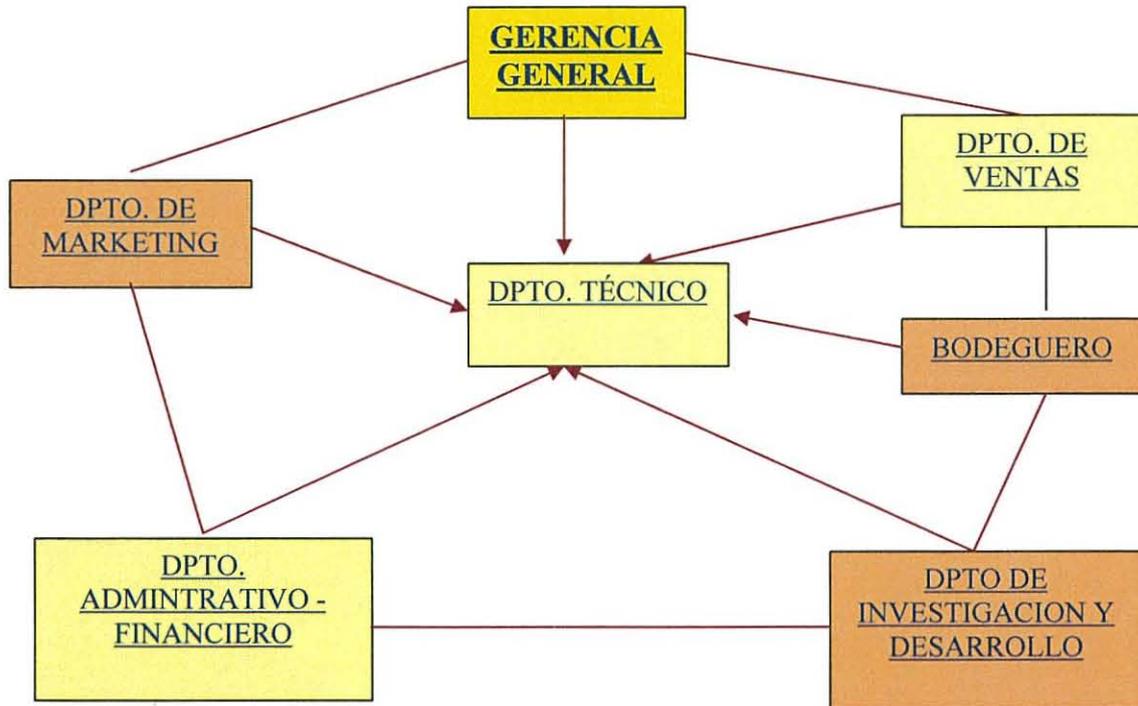
VSM al tener la característica de un negocio familiar presenta una estructura organizacional no acorde a las exigencias del mercado, su estructura vertical se basa en una cadena de mando, por lo que la autoridad está centralizada únicamente en el gerente. Este tipo de organización se caracteriza por ser muy simple, conformada por solo dos niveles verticales, la primera por la gerencia general y la segunda por un cuerpo de empleados. Organigrama que se aprecia a continuación.



Este modelo de organización presenta ciertos inconvenientes como: amplios tramos de control que no favorecen al trabajo en equipo, poca flexibilidad por su carácter jerárquico (organigrama), lo que no le permiten una buena comunicación y coordinación entre el gerente y el empleado.

Por la problemática de este modelo y para crear un ambiente más competitivo, VSM debería optar por un nuevo modelo de organización más flexible, basado en procesos y con una estructura horizontal, formato que se puede apreciar en la siguiente figura.

Asimismo, la formación de dos nuevos departamentos (coloreados distintivamente), y la contratación de un bodeguero responsable de la custodia de los inventarios, posibilitará un mejor desarrollo de las actividades de la empresa.



La aplicación de una estructura organizacional horizontal facilitará a la empresa contar con un ambiente más coordinado y abierto, en donde sus integrantes tendrán la capacidad de voz y voto para tomar decisiones con respecto a la empresa, fomentándose de esta manera, la comunicación en todas sus direcciones. Además, las actividades realizadas por la organización se subdividirán entre sus miembros, dando a cada integrante una responsabilidad específica, es decir se creará un sistema de **empoderamiento**, tema que se retomará más adelante.

3.2.2.2 PERFIL Y FUNCIONES

Como ya se menciona en el capítulo I, VSM no tiene claramente definidas las actividades y responsabilidades de los funcionarios que laboran en la empresa, por lo que es importante que se establezcan las funciones del personal tanto administrativo como operativo, así como también determinar el perfil para cada cargo, lo que le facilitará desarrollar una gestión más eficiente de sus actividades. Funciones y requisitos que se detallan en las siguientes tablas:

<u>ACCIONISTAS</u>	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar con capital a la compañía • Convocar a junta de accionistas para evaluar y tomar decisiones relativas a la empresa
Requerimientos Mínimos	
Educación:	Estudios Superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y/o afines
Destrezas / Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores • Capacidad de evaluación y toma de decisiones

<u>ÁREA: GERENCIA GENERAL</u>	
Unidad organizacional:	Gerencia General
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los accionistas sobre el desarrollo de la empresa • Recibir indicaciones directas de la junta general de accionistas • Planificar y llevar a cabo las estrategias de la empresa • Supervisar la gestión de cada departamento • Analizar los créditos y las relaciones comerciales con los proveedores • Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas internas de la organización • Reuniones periódicas con representantes de cada departamento para toma de decisiones en base a resultados • Representar legalmente a la empresa
Requerimientos Mínimos	
Educación:	Ingeniería en Finanzas, Comercial, y/o carreras afines
Destrezas / Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Liderazgo • Manejo de equipos • Alto poder de negociación
<u>DPTO: VENTAS</u>	
Unidad Organizacional:	Comercial
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza directamente el proceso de ventas en la empresa • Planifica sus actividades conjuntamente con el resto de departamentos • Administrar una cartera de clientes y ampliar la participación del mercado • Cumplir con la meta de los indicadores de gestión

<p><u>DPTO: VENTAS (Cont.)</u></p> <p>Requerimientos Mínimos</p> <p>Educación:</p> <p>Destrezas / Habilidades</p>	<p>Estudios secundarios, con conocimientos administrativos y marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Facilidad de comunicación • Excelente manejo de las relaciones interpersonales. • Capacidad de negociación
<p><u>DPTO: MARKETING</u></p> <p>Unidad organizacional:</p> <p>Funciones:</p> <p>Requerimientos Mínimos</p> <p>Educación:</p> <p>Destrezas / Habilidades</p>	<p>Mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar el Plan de Marketing Mix • Investigación de mercado • Investigación de la competencia • Implementar estrategias de marketing • Cumplimiento de metas de los Indicadores de Gestión <p>Estudios Superiores en Marketing, Comercio o Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Creativa • Eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa

<p><u>DPTO. TÉCNICO</u></p> <p>Unidad Organizacional:</p> <p>Funciones:</p> <p>Requerimientos Mínimos</p> <p>Educación:</p> <p>Destrezas / Habilidades</p>	<p>Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte Técnico de equipos de fotocopiado y asesoramiento técnico • Instalación de equipos y entrenamiento al cliente • Asistencia inmediata a nivel nacional • Planificación de actividades con el departamento de ventas • Capacitación constante en el área técnica <p>Tecnólogo en electrónica, mecánica y/o afines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactiva • Actitud positiva • Eficiencia • Habilidad para solucionar problemas • Disponibilidad para viajar dentro del país
<p><u>DPTO. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</u></p> <p>Unidad Organizacional</p> <p>Funciones:</p> <p>Requerimientos Mínimos</p> <p>Educación:</p> <p>Destrezas / Habilidades</p>	<p>Ingeniería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de insumos compatibles o sustitutos, principalmente del toner (tinta) que utilizan los equipos de fotocopiado. • Investigación de operaciones técnicas • Apoyo de ingeniería al departamento técnico y de marketing • Análisis y comprobación de nuevos productos y servicios <ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Mecánica, Electrónica o carreras afines <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Perseverancia • Habilidad para desarrollar proyectos

<u>DPTO. ADMINISTRATIVO – FINANCIERO</u>	
Unidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa – Financiera
Funciones Financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de los movimientos financieros, atendiendo al cumplimiento estricto de la normativa contable • Elaboración y aplicación de las políticas financieras • Roles de Pago • Pago de Obligaciones Tributarias
Funciones Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Facturación • Cobranza • Recepción de Pedidos • Reporte de Gastos / Comisiones • Coordinación con el departamento de ventas y bodeguero
Requerimientos mínimos	
Educación	Título de tercer nivel: CPA, Economista, Ing. Financiero, Ing. Comercial, Administrador
Habilidades / Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas matemáticas e intuitivas • Visión planificadora y auditora • Honorable • Cumplidor de Políticas Internas y Leyes en general • Trabajo bajo presión • Liderazgo

Finalmente, se describe el perfil del **Bodeguero**, que no se lo incluye en la tabla anterior debido a que es una nueva función. Este trabajador será el responsable de controlar tanto los ingresos como despachos generales de mercadería, como requerimientos debe tener aprobados sus estudios secundarios, con formación contable y tener valores de responsabilidad, honradez y orden.

3.2.2.3 EMPODERAMIENTO

VSM al implementar un sistema de empoderamiento contará con un personal altamente comprometido con sus actividades y con la empresa, se fomentará el trabajo en equipo dentro de cada departamento y la coordinación de los representantes de los diferentes departamentos les permitirá tomar decisiones en base a los indicadores de gestión de cada uno de estos, fomentándose de esta manera una comunicación más abierta entre todos los miembros que forman parte de la empresa.

Según el autor Blanchard Carlos, el empoderamiento *"es un proceso multidimensional de carácter social, donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo, con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo, sino también en la comunidad en la cual se desempeña"*¹¹.

"Cuatro elementos son fundamentales para el empoderamiento:

- ✦ *Acceso a la Información*
- ✦ *Inclusión y Participación*
- ✦ *Responsabilidad o Rendición de Cuentas*
- ✦ *Capacidad Local de Organización"*¹²

De acuerdo a estos elementos, el acceso a la información es fundamental en el proceso de empoderamiento, por lo que VSM, a través de su Gerente General deberá facilitar a su equipo de trabajo la información correspondiente a la empresa; para que cada integrante conozca la situación de la organización y hacia donde se quiere llegar (misión, visión objetivos estratégicos).

¹¹ BLANCHARD, Carlos & Randolph. El Empoderamiento 1997

¹² INTRAC 1999

Así mismo, debe identificar quienes serán parte de este proceso y la responsabilidad de cada uno, en cuanto a políticas, acciones y actividades, quienes tendrán la obligación de rendir cuentas trimestrales por los resultados alcanzados.

Finalmente, este proceso promoverá cambios profundos en la organización y en la cultura interna, alcanzando ciertas ventajas de interés común para la empresa, como son:

- ✦ Crecimiento organizacional
- ✦ Cambios de actitud
- ✦ Democratización
- ✦ Autogestión
- ✦ Trabajo en equipo

Todos estos cambios serán posibles con el compromiso y colaboración del equipo de trabajo que forma parte de la empresa. La aplicación del empoderamiento facilitará no solo los intereses comunes de VSM, sino también el desarrollo individual que quienes forman parte de este proceso.

3.2.2.4 GESTIÓN FINANCIERA

Considerando el mercado objetivo de la empresa VSM, se deben tomar en cuenta las siguientes políticas referentes a la gestión financiera:

3.2.2.4.1 POLÍTICAS DE VENTA

- ✦ Liderazgo en la calidad de los productos
- ✦ Precios justos.
- ✦ Fidelización de clientes
- ✦ Apertura hacia nuevos mercados
- ✦ Incentivación y motivación al departamento de ventas.

3.2.2.4.2 POLÍTICAS DE PRECIOS

- ✦ Los precios se establecerán de acuerdo con los gastos y costos de la operación más un margen de utilidad mínima equivalente al costo de oportunidad de la empresa.
- ✦ Se manejarán tres tipos de precios: precios de venta al consumidor final, precios de distribución y precios para técnicos.
- ✦ Los precios serán revisados semestralmente y ajustados de acuerdo a la inflación y a los aranceles de importación.

3.2.2.4.3 POLÍTICAS DE SERVICIO

- ✦ Brindar al cliente un servicio eficiente, con una atención personalizada, rápida y profesional.

- ✦ Asistencia al cliente a nivel nacional.
- ✦ Soporte técnico y asesoría
- ✦ Capacitación constante del departamento técnico

3.2.2.4.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO

- ✦ Análisis crediticio del cliente, por medio de la Central de Riesgos
- ✦ Aplicación de una solicitud de crédito para evaluación y verificación de datos del cliente.
- ✦ Aprobación o desaprobación del mismo.
- ✦ Para nuevos clientes se exigirá la primera venta de contado.
- ✦ El plazo de crédito establecido para el pago de las facturas es de 30 días a partir de la fecha de emisión de la factura.
- ✦ Todo crédito concedido será respaldado por un pagaré y en caso de morosidad este se lo entregará a una compañía de cobranzas para su respectivo trámite.
- ✦ El crédito para la compra de un equipo de fotocopiado, se lo aprobará mediante un pago adelantado del 50% en efectivo y el saldo a 3, 6 y 9 meses con los respectivos intereses.

3.2.2.4.5 POLÍTICAS DE ENDEUDAMIENTO

- ✦ Mantener el crédito comercial con los proveedores, manejando amplios plazos de vencimiento de las cuentas por pagar.
- ✦ En caso de iliquidez se recurrirá a préstamos a través de los accionistas o a su vez a la reinversión de las utilidades y como última instancia al sistema bancario para acceder a sobregiros ocasionales.
- ✦ Gestionar para que sus obligaciones económicas sean de largo plazo.

3.2.2.4.6 POLÍTICAS DE INVENTARIOS

- ✦ Los inventarios deberán ser evaluados periódicamente para evitar obsolescencia de productos.
- ✦ Estarán sujetos a los sistemas de valoración de inventarios a través del método primero en entrar, primero en salir (P E P S).
- ✦ Establecer el ritmo de consumo de cada producto durante el año.
- ✦ El bodeguero será el responsable de mantener y controlar los inventarios al día, reporte que será comprobado por el departamento financiero.

3.2.3 LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA

Considerando las exigencias de la demanda, VSM cumplirá con las expectativas del mercado en el área tecnológica, de productos y servicios. Los clientes al ser cada vez más exigentes demandan en el campo tecnológico equipos de tecnología avanzada, con alto rendimiento, mayor capacidad de copiado y multifuncionales (copiadora blanco y negro, a color, impresora, fax y scanner), referente a los suministros, productos para toda marca y modelo a precios justos y competentes en el mercado y finalmente en la parte técnica, un soporte técnico especializado, oportuno y confiable, garantizando de esta manera la fidelización de sus clientes y la captación de nuevos mercados.

3.2.4 INDUSTRIAS AFINES Y DE APOYO

Crear un ambiente de "co-opetencia" (cooperación en regímenes competitivos), potenciaría a VSM y las industrias más relacionadas al negocio a formar alianzas o clusters, permitiendo a las empresas trabajar juntas para lograr objetivos comunes, orientados al desarrollo de la competitividad de sus integrantes y manteniendo cada una de ellas su independencia jurídica y gerencial, es decir aprovechando la sinergia de las empresas se logrará alcanzar metas que les es difícil conseguir trabajando en condiciones de individualidad. Por ejemplo una acción conjunta sería enfrentar los problemas de las importaciones, lo cuál reduciría los costos, tiempo y recursos. De igual forma, el aporte de conocimientos en el área técnica permitirán a las empresas contar técnicos especializados en diferentes marcas y modelos de equipos de fotocopiado.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ✦ En el análisis FODA, se pudo identificar que VSM por su amplia trayectoria ha logrado posicionarse en el mercado, su gran experiencia le ha permitido hacer frente a las dificultades del entorno interno y externo en el que se desenvuelve, llegando a ser una empresa sólida en el mercado ecuatoriano en lo relacionado a equipos y suministros para fotocopiado.

- ✦ Se determino entre los puntos críticos de mayor relevancia que la empresa no esta siendo bien administrada en el área organizacional y financiera, puesto que, al ser un negocio de carácter familiar, la toma de decisiones está centralizada únicamente en su círculo de parientes o relativos, por lo que no ha permitido que nuevas ideas se apliquen en el proceso operativo de la empresa. De igual manera, el desconocimiento de las nuevas tendencias del mercado global en el desarrollo empresarial, le han ocasionado que la empresa pierda competitividad en el mercado.

- ✦ Dentro de la planificación estratégica se determinó la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que orientará y facilitará a la empresa tener claramente definido lo que se va hacer, a donde se quiere llegar y que se va ha lograr en el transcurso del tiempo.

- ✦ En el análisis de los diferentes estados financieros de VSM, se identifico que los mismos no representan la situación económica – financiera de la empresa, ya que en el registro de sus transacciones contables no se especifica una cuenta por el uso de los bienes particulares de los accionistas, lo que implica que los resultados no son los correctos.

- ✦ A través del cálculo de los indicadores financieros se evidenció que los índices de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad no muestran valores aceptables para la compañía, ni para los accionistas. Esto se debe en gran parte a la falta de políticas claras en cuanto a ventas, precios, crédito, endeudamiento e inventarios, las mismas que debería ser parte integral para la toma de decisiones de la empresa.

- ✦ En base a la información obtenida del análisis financiero se pudo comprobar que las principales falencias de VSM es la alta exigibilidad de sus deudas, las mismas que son de vencimiento expreso. Así mismo, la falta de recursos en efectivo provoca problemas de iliquidez, que conllevan al incumplimiento de sus obligaciones inmediatas. Estos inconvenientes reflejan que no existe una eficiente administración para mantener una situación financiera adecuada u óptima.

- ✦ De acuerdo a los análisis realizados y una vez identificados los factores críticos de la empresa, se propone implementar un nuevo modelo de negocios que le permitirá a la compañía mejorar su nivel de crecimiento, optimizar sus recursos humanos, económicos-financieros y tecnológicos, posicionarse competitivamente en el mercado y hacer frente a las amenazas de la globalización.

- ✦ La implementación de un nuevo modelo de negocios conlleva a que la empresa modifique o mejore sus factores internos en lo referente a su estructura organizacional y administrativa, definiendo claramente las actividades, funciones y responsabilidades de cada funcionario, creando un sistema de empoderamiento, estableciendo políticas e indicadores de gestión para cada área operacional, implementando el Departamento de Marketing y Departamento de Investigación y Desarrollo para la innovación y desarrollo que nuevos productos o suministros, entre otros. Pese a que estos cambios representarán un incremento relativo en los costos de operación; permitirán desarrollar una actividad eficiente, generando mejores resultados en el volumen de ventas y por ende incrementado los márgenes de utilidad y rentabilidad.

- ✦ Finalmente, evaluadas las condiciones de los factores, las estrategias, las estructuras, la demanda y las industrias afines o de apoyo del modelo de negocios de Porter, se concluye que VSM cuenta con todas las condiciones necesarias para implementar este nuevo modelo, el mismo que generará un mayor valor agregado, permitiéndolo diferenciarse de la competencia y acceder a nuevos mercados.

4.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado y desde mi visión particular recomiendo las siguientes acciones a seguir:

- ✦ Es importante que la empresa defina políticas claras en cada una de las actividades operacionales de la compañía, estableciendo el lineamiento en cada una de ellas e implementado medidores de gestión en todas las áreas, lo que facilitará que el personal conozca en base a que parámetros va a funcionar la empresa.

- ✦ Se debería diferenciar los bienes particulares de los accionistas con los de la empresa; si estos son utilizados en la operación del negocio de debe registrar sus costos contablemente para que la información de los estados financieros sean exactos y permitan tomar decisiones concretas de acuerdo a la situación financiera de la empresa

- ✦ Para que la empresa realice una actividad eficiente es fundamental que cada empleado tenga una actividad y una función específica, razón por la cuál, la aplicación de una estructura organizacional horizontal permitirá crear un ambiente más competitivo, flexible, comunicativo, donde todos sus integrantes serán parte esencial para la toma de decisiones. De igual forma, el sistema de empoderamiento facilitará operar con un personal altamente comprometido con la empresa.

- ✦ Para captar mayor participación del mercado, VSM debería ampliar la cobertura del negocio, creando nuevos puntos de venta o distribución, hecho que le permitirá mejorar sus índices financieros, en cuanto a ventas, liquidez y rentabilidad.

- ✦ Por la exigibilidad de sus deudas se debe gestionar con los proveedores para mejorar los plazos de los créditos, o a la vez establecer una política de endeudamiento que este orientada al beneficio de la obtención de recursos por parte de terceros.

- ✦ Es necesario impulsar el desarrollo tecnológico, innovando o creando nuevos productos o suministros, lo que permitirá en un futuro reducir los costos empresariales y del mercado. Igualmente se debe aprovechar de las tecnologías de la información para que disponga de datos que pueden ser muy relevantes para la actividad de la empresa.

- ✦ Elevar el nivel de competencia del talento humano, a través de la capacitación constante del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa

- ✦ Para elevar el nivel de competitividad y captar mayor participación del mercado, es oportuno que la empresa promueva e implemente el nuevo modelo de negocios, propuesto por Michael Porter, que considera que si todas las actividades operacionales de la empresa funcionan juntas, se desarrollará una labor eficiente y se creará ventajas competitivas en el mercado y valor para la compañía.

- ✦ La adquisición de un software contable – administrativo actualizado permitirá a la empresa emitir una información más real y confiable.

- ✦ Las consideraciones que se den a las sugerencias propuestas serán fundamentales para el crecimiento de VSM Cia. Ltda., las cuales permitirán cumplir con los objetivos estratégicos y dar respuesta a la hipótesis planteada, es decir que modificando la estructura organizacional y financiera de la empresa se realizará una actividad comercial más eficiente, comprometida con la calidad y confiabilidad de sus productos y servicios para garantizar la fidelización de sus clientes y la optimización de su competitividad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- **Banco Central del Ecuador; Consejo Nacional de Competitividad:** Boletín de Competitividad No. 6. Diciembre 2003

- **DELOITTE & TOUCHE:** Estudio de la Competitividad 2006

- **FALLAS, Helio:** Apertura externa y Competitividad. Editorial Fundación UNA. Costa Rica 1994.

- **HAY, J Edward:** Justo a Tiempo (JAT). Grupo Editorial Norma. 1995

- **MONOGRAFIA: LIBERTAD, Aurora.** La Competitividad de los Países. El Caso de Ecuador

- **MUÑOZ, Oscar:** Políticas Públicas para un Desarrollo Competitivo. Editorial Universidad de Santiago de Chile. Colección IDEA. 1997

- **PORTER, Michael:** La Ventaja Competitiva de las Naciones. 1990

- **SALAS, V:** Factores de competitividad empresarial. 1993

- **TESIS DOCTORAL: MONTEGUT, Salla Yolanda.** Análisis de los Factores explicativos del Éxito Competitivo de las Almazaras Cooperativas Catalanas. Septiembre 2006.

ANEXO 1

V.S.M. CIA LTDA
BALANCE GENERAL
1ro DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2004

ACTIVOS		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		697,01
CAJA CHICA QUITO	2,79	
BANCOS		
PICHINCHA	694,22	
EXIGIBLE		10.239,63
CUENTAS POR COBRAR		
CLIENTES	10.634,33	
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-394,70	
REALIZABLE		
INVENTARIOS		123.076,05
MERCADERIA	123.076,05	
FIJO DEPRECIABLE		
ACTIVO FIJO		2.079,30
MUEBLES Y ENSERES	2.523,14	
DEP ACUM MUEBLES Y ENSERES	-1.479,35	
EQUIPO DE OFICINA	920,40	
DEP ACUM EQUIPOS DE OFICINA	-644,28	
EQUIPO DE COMPUTACION	929,86	
DEP ACUM EQUIPOS DE COMPUTACION	-170,47	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		661,54
OTROS ACTIVOS		
IMPTO RETENIDO POR CLIENTES	627,38	
ANTICIPO A LA RENTA	34,16	
TOTAL ACTIVOS		136.753,53
PASIVOS		
CORRIENTE		
PROVEEDORES		109.802,78
NACIONALES	639,17	
EXTRANJEROS	109.163,61	
SUELDOS Y PREVISIONES		
SUELDOS	14,14	
DECIMO TERCER SUELDLO	417,77	
DECIMO CUARTO SUELDO	144,27	
IESS POR PAGAR		1.056,07
APORTES IESS	229,51	
FONDOS DE RESERVA	826,56	
IMPUESTOS X PAGAR		-1.402,62
IVA	-1.435,19	
RETENCIONES EN LA FUENTE	32,57	
IMPTO A LA RENTA	0,00	
CUENTAS POR PAGAR VARIOS		133,38
Lcda Mercedes Mejia	133,38	
TOTAL PASIVO		110.165,79
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS		10.000,00
VICENTE MOLINA LOPÉZ	6.120,00	
VICTORIA CHACHA	3.880,00	
RESERVAS		
RESERVA LEGAL	810,06	
RESERVA DE CAPITAL	378,78	
RESERVA FACULTATIVA	10.085,60	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 04	5.313,30	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		136.753,53

ANEXO 2

V.S.M. CIA LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
1ro DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2004

INGRESOS		
VENTAS		104.229,26
VENTAS BRUTAS CON IVA	101.946,28	
VENTAS BRUTAS SIN IVA	2.282,98	
MOVIMIENTO FINANCIERO		1.287,36
INGRESOS POR SEGUROS	1.287,36	
OTROS INGRESOS	0,00	
TOTAL DE INGRESOS		105.516,62
EGRESOS Y GASTOS		
COSTO DE VENTAS		60.044,48
COSTO DE VENTAS	60.044,48	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		20.743,75
REMUNERACIONES		20.743,75
SUELDOS ADM	14.419,75	
APORTE PATRONAL	1.942,84	
SECAP Y IECE	144,22	
FONDO DE RESERVA	1.201,66	
XIII SUELDO	1.201,66	
XIV SUELDO	1.073,62	
COMPONENTE SALARIAL	760,00	
HONORARIOS	0,00	
SERVICIOS PUBLICOS		4.188,50
ENERGIA ELECTRICA	695,67	
COMUNICACIONES(TELF.CORREO)	3.426,73	
ARRIENDOS	66,10	
VIATICOS Y MOVILIZACION		90,34
VIATICOS Y MOVILIZACION	90,34	
SEGUROS		509,01
SEGUROS	509,01	
GASTOS GENERALES		9.806,54
SUMINISTROS DE OFICINA	2.003,87	
LIMPIEZA Y ASEO	8,86	
CAFETERIA	268,46	
SUSCRIPCIONES	492,00	
BANCARIOS	163,05	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	815,12	
MANTENIMIENTO VEHICULO	203,38	
GTOS DE ADECUACION E INSTALACION	171,57	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	33,06	
MATERIAL DE EMBALAJE	50,81	
DEPRECIACIONES	514,82	
SEGURIDAD Y GUARDIANIA	3.931,09	
MONITOREO ALARMA	295,68	
GASTOS DE PERSONAL	748,43	
PREVISION CTAS INCOBRABLES	106,34	
IMPUESTOS		757,22
IMPUESTOS MUNICIPALES	267,24	
CONTRIBUCION SUPER CIAS	111,07	
PERDIDA DE IVA VTA CERO	378,91	
GASTOS VENTAS		3.176,77
ATENCION CLIENTES	66,82	
MATERIAL SERVICIO TECNICO	523,30	
GASTOS DE GESTION	2.586,65	
PUBLICIDAD		484,96
PUBLICIDAD PROPAGANDA	484,96	
TRANSPORTE EN VENTAS		53,75
ENVIO A CLIENTES	53,75	
MOVIMIENTO FINANCIERO		348,00
MOVIMIENTO FINANCIERO		348,00
MULTAS	348,00	
TOTAL GASTOS		100.203,32
UTILIDAD DEL EJERCICIO		5.313,30

ANEXO 3

V.S.M. CIA LTDA
BALANCE GENERAL
1ro DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2005

ACTIVOS		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		2.535,39
CAJA CHICA QUITO	123,20	
BANCOS		
PICHINCHA	2.412,19	
EXIGIBLE		8.800,61
CUENTAS POR COBRAR		
CLIENTES	9.288,19	
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-487,58	
REALIZABLE		172.482,46
INVENTARIOS		
MERCADERIA	172.482,46	
FIJO DEPRECIABLE		
ACTIVO FIJO		1.552,71
MUEBLES Y ENSERES	2.523,14	
DEP ACUM MUEBLES Y ENSERES	-1.731,66	
EQUIPO DE OFICINA	1.048,08	
DEP ACUM EQUIPOS DE OFICINA	-736,32	
EQUIPO DE COMPUTACION	929,86	
DEP ACUM EQUIPOS DE COMPUTACION	-480,39	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		533,96
OTROS ACTIVOS		
IMPTO RETENIDO POR CLIENTES	533,96	
ANTICIPO A LA RENTA	0,00	
TOTAL ACTIVOS		185.905,13
PASIVOS		
CORRIENTE		
PROVEEDORES		147.757,94
NACIONALES	0,00	
EXTRANJEROS	147.757,94	
SUELDOS Y PREVISIONES		996,24
SUELDOS	14,14	
DECIMO TERCER SUELDLO	627,05	
DECIMO CUARTO SUELDO	355,05	
IESS POR PAGAR		1.458,56
APORTES IESS	273,23	
FONDOS DE RESERVA	1.185,33	
IMPUESTOS X PAGAR		-2.173,83
IVA	-2.182,17	
RETENCIONES EN LA FUENTE	8,34	
IMPTO A LA RENTA	0,00	
CUENTAS POR PAGAR VARIOS		7.833,38
Lcda Mercedes Mejia	133,38	
Accionistas	7.700,00	
TOTAL PASIVO		155.872,29
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS		10.000,00
VICENTE MOLINA LOPÉZ	6.120,00	
VICTORIA CHACHA	3.880,00	
RESERVAS		20.032,84
RESERVA LEGAL	1.149,06	
RESERVA DE CAPITAL	378,78	
RESERVA FACULTATIVA	13.133,82	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 05	5.371,18	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		185.905,13

ANEXO 4

V.S.M. CIA LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
1ro DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2005

INGRESOS		
VENTAS		112.877,88
VENTAS BRUTAS CON IVA	106.374,82	
VENTAS BRUTAS SIN IVA	6.503,06	
MOVIMIENTO FINANCIERO		0,00
INGRESOS POR SEGUROS	0,00	
OTROS INGRESOS	0,00	
TOTAL DE INGRESOS		112.877,88
EGRESOS Y GASTOS		
COSTO DE VENTAS		68.479,34
COSTO DE VENTAS	68.479,34	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		18.865,69
REMUNERACIONES		5.239,12
SUELDOS ADM	13.424,93	
APORTE PATRONAL	1.597,75	
SECAP Y IECE	134,23	
FONDO DE RESERVA	1.281,31	
XIII SUELDO	1.118,72	
XIV SUELDO	1.037,50	
BENEFICIO POPR C/TRABAJADOR	271,25	
HONORARIOS	0,00	
SERVICIOS PUBLICOS		1.461,88
ENERGIA ELECTRICA	741,11	
COMUNICACIONES(TELF.CORREO)	4.008,28	
ARRIENDOS	489,73	
VIATICOS Y MOVILIZACION		1.129,29
VIATICOS Y MOVILIZACION	1.138,44	
MOVILIZACION Y TRANSPORTE	323,44	
SEGUROS		9.910,58
SEGUROS	1.129,29	
GASTOS GENERALES		1.207,57
SUMINISTROS DE OFICINA	1.646,32	
LIMPIEZA Y ASEO	7,37	
CAFETERIA	488,46	
SUSCRIPCIONES	492,00	
BANCARIOS	176,81	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.483,41	
MANTENIMIENTO VEHICULO	658,01	
GOTOS DE ADECUACION E INSTALACION	829,25	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	0,00	
MATERIAL DE EMBALAJE	221,38	
DEPRECIACIONES	654,27	
SEGURIDAD Y GUARDIANIA	2.447,81	
MONITOREO ALARMA	322,56	
GASTOS DE PERSONAL	390,05	
PREVISION CTAS INCOBRABLES	92,88	
IMPUESTOS		851,75
IMPUESTOS MUNICIPALES	377,35	
CONTRIBUCION SUPER CIAS	138,19	
PERDIDA DE IVA VTA CERO	692,03	
GASTOS VENTAS		261,48
ATENCION CLIENTES	330,80	
MATERIAL SERVICIO TECNICO	510,95	
CALIFICACIONES	10,00	
PUBLICIDAD		100,00
PUBLICIDAD PROPAGANDA	261,48	
TRANSPORTE EN VENTAS		100,00
ENVIO A CLIENTES	100,00	
MOVIMIENTO FINANCIERO		0,00
MOVIMIENTO FINANCIERO		0,00
MULTAS	0,00	
TOTAL GASTOS		107.506,70
UTILIDAD DEL EJERCICIO		5.371,18

ANEXO 5

V.S.M. CIA LTDA
BALANCE GENERAL
1ro DE ENERO DEL 2006 AL 31 DICIEMBRE DEL 2006

ACTIVOS		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		-5.452,39
CAJA CHICA QUITO	148,75	
BANCOS		
PICHINCHA	-5.601,14	
EXIGIBLE		19.376,72
CUENTAS POR COBRAR		
CLIENTES	20.064,95	
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-688,23	
REALIZABLE		191.891,28
INVENTARIOS		
MERCADERIA	191.891,28	
FIJO DEPRECIABLE		
ACTIVO FIJO		2.744,19
MUEBLES Y ENSERES	3.999,93	
DEP ACUM MUEBLES Y ENSERES	-2.059,00	
EQUIPO DE OFICINA	1.165,02	
DEP ACUM EQUIPOS DE OFICINA	-842,10	
EQUIPO DE COMPUTACION	1.285,21	
DEP ACUM EQUIPOS DE COMPUTACION	-804,87	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		818,28
OTROS ACTIVOS		
IMPTO RETENIDO POR CLIENTES	781,54	
ANTICIPO A LA RENTA	36,74	
TOTAL ACTIVOS		209.378,08
PASIVOS		
CORRIENTE		
PROVEEDORES		167.045,76
NACIONALES	0,00	
EXTRANJEROS	167.045,76	
SUELDOS Y PREVISIONES		370,92
SUELDOS	-51,96	
DECIMO TERCER SUELDLO	187,83	
DECIMO CUARTO SUELDO	235,05	
IESS POR PAGAR		769,51
APORTES IESS	308,60	
FONDOS DE RESERVA	460,91	
IMPUESTOS X PAGAR		93,41
IVA	-8,18	
RETENCIONES EN LA FUENTE	101,59	
IMPTO A LA RENTA	0,00	
CUENTAS POR PAGAR VARIOS		6.353,14
Lcda Mercedes Mejia	133,38	
Aseguradora del Sur	1.197,08	
Micro Technology	5.022,68	
TOTAL PASIVO		174.632,74
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS		10.000,00
VICENTE MOLINA LOPÉZ	6.120,00	
VICTORIA CHACHA	3.880,00	
RESERVAS		24.745,34
RESERVA LEGAL	1.491,47	
RESERVA DE CAPITAL	378,78	
RESERVA FACULTATIVA	16.215,53	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 06	6.659,56	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		209.378,08

ANEXO 6

V.S.M. CIA LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
1ro DE ENERO DEL 2006 AL 31 DICIEMBRE DE

INGRESOS		
VENTAS		173.382,73
VENTAS BRUTAS CON IVA	171.057,49	
VENTAS BRUTAS SIN IVA	2.325,24	
MOVIMIENTO FINANCIERO		0,00
INGRESOS POR SEGUROS	0,00	
OTROS INGRESOS	0,00	
TOTAL DE INGRESOS		173.382,73
EGRESOS Y GASTOS		
COSTO DE VENTAS		119.042,21
COSTO DE VENTAS	119.042,21	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		21.565,00
REMUNERACIONES		21.565,00
SUELDOS ADM	17.926,00	
APORTE PATRONAL	1.998,75	
SECAP Y IECE	179,26	
FONDO DE RESERVA	193,83	
XIII SUELDO	493,83	
XIV SUELDO	773,33	
SERVICIOS PUBLICOS		4.501,79
ENERGIA ELECTRICA	848,23	
COMUNICACIONES(TELF.CORREO)	3.539,97	
AGUA	113,59	
VIATICOS Y MOVILIZACION		2.840,56
VIATICOS Y MOVILIZACION	2.840,56	
SEGUROS		3.048,92
SEGUROS	3.048,92	
GASTOS GENERALES		9.417,41
SUMINISTROS DE OFICINA	1.801,75	
LIMPIEZA Y ASEO	0,00	
CAFETERIA	794,62	
SUSCRIPCIONES	682,00	
BANCARIOS	232,56	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.538,52	
MANTENIMIENTO VEHICULO	425,74	
GTOS DE ADECUACION E INSTALACION	206,82	
LUBRICANTES Y ACEITES	361,67	
MATERIAL DE EMBALAJE	236,65	
DEPRECIACIONES	757,60	
VARIOS	56,39	
MONITOREO ALARMA	322,56	
GASTOS DE PERSONAL	638,74	
PREVISION CTAS INCOBRABLES	200,65	
MEDICAMENTOS	13,48	
VALORES DE TERCEROS	147,66	
IMPUESTOS		807,58
IMPUESTOS MUNICIPALES	419,49	
CONTRIBUCION SUPER CIAS	188,09	
PERDIDA DE IVA VTA CERO	156,25	
15% ICE	43,75	
GASTOS VENTAS		756,28
ATENCION CLIENTES	108,10	
MATERIAL SERVICIO TECNICO	622,20	
GARANTIAS DE CUMPLIMIENTO	25,98	
IMPORTACIONES EN TRANSITO		4.742,19
MERCADERIAS EN TRANSITO	4.742,19	
TRANSPORTE EN VENTAS		1,23
ENVIO A CLIENTES	1,23	
MOVIMIENTO FINANCIERO		0,00
MOVIMIENTO FINANCIERO		
MULTAS	0,00	
TOTAL GASTOS		166.723,17
UTILIDAD DEL EJERCICIO		6.659,56

