

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

TEMA:

“ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN EN LA
RENTABILIDAD EN ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES
CIA. LTDA. ”

Trabajo de Investigación
Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Administración Financiera y Comercio Internacional

Autor: Ing. Juan Carlos Andrade Clavijo

Director: Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Ambato – Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Doctor Mauricio Giovanni Arias Pérez Magister, Doctor César Augusto Salazar Mejía Magister, Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN EN LA RENTABILIDAD EN ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.”**, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Juan Carlos Andrade Clavijo, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.
Miembro del Tribunal

Dr. César Augusto Salazar Mejía, Mg.
Miembro del Tribunal

Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN EN LA RENTABILIDAD EN ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Juan Carlos Andrade Clavijo, Autor bajo la Dirección del Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato

Ing. Juan Carlos Andrade Clavijo

AUTOR

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Juan Carlos Andrade Clavijo

c.c. 180265804-5

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones dadas y por estar presente en cada instante de mi vida otorgándome sabiduría y fortaleza en cada paso que doy.

A mis padres, hermanos y abuelita por ser el gran ejemplo de perseverancia, trabajo, apoyo y sobre todo por el amor que me han entregado durante toda mi vida día a día.

A mi esposa e hijos quienes han contribuido con su comprensión, cariño, tiempo y mucha paciencia.

Juan Carlos Andrade Clavijo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato con sus profesionales, quienes han impartido sus conocimientos para el desarrollo de mi vida profesional.

De manera especial al Ing. Patricio Carvajal Larenas Dr.

Juan Carlos Andrade Clavijo

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág.
PAGINAS PRELIMINARES	
Portada	i
Al Consejo de Posgrado	ii
Autoría de la Investigación	iii
Derechos del Autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiv
Índice de Anexos	xvi
Resumen Ejecutivo	xvii
Executive Summary	xix
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.1.1. Contexto macro	2
1.2.1.2. Contexto meso	4
1.2.1.3. Contexto micro	6
1.2.2. Análisis Crítico	8
1.2.2.1. Árbol de Problemas	9
1.2.2.2. Relación Causa-Efecto	10
1.2.3. Prognosis	11
1.2.4. Formulación del Problema	11
1.2.5. Preguntas Directrices	11
1.2.6. Delimitación	12
1.3. Justificación	12
1.4. Objetivos	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos	15

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÒRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	16
2.2. Fundamentación	19
2.2.1. Fundamentación Filosófica	19
2.2.2. Fundamentación Legal	20
2.3. Categorías Fundamentales	22
2.3.1. Superordinación de categorías	22
2.3.2. Subordinación de categorías	23
2.3.3. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones q sustentan las Variables del Problema	24
2.3.3.1. Variable Independiente	24

2.3.3.1.1. Administración Financiera	25
2.3.3.1.2. Decisiones Financieras	27
2.3.3.1.3. Análisis Financiero	32
2.3.3.1.4. Estrategias Financieras	36
2.3.3.1.5. Recursos	42
2.3.3.1.6. Responsabilidad	43
2.3.3.1.7. Políticas	44
2.3.3.1.8. Eficiencia	44
2.3.3.1.9. Eficacia	46
2.3.3.2. Variable Dependiente	47
2.3.3.2.1. Gestión Financiera	49
2.3.3.2.2. Planificación Financiera	52
2.3.3.2.3. Índices Financieros	56
2.3.3.2.4. Rentabilidad Financiera	60
2.3.3.2.5. Control de Gastos	65
2.3.3.2.6. Manejo de Costos	66
2.3.3.2.7. Política de compra de activos fijos	67
2.3.3.2.8. Plazo de cobro en cartera	67
2.4. Hipótesis	69
2.5. Señalamiento Variables de la hipótesis	69

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad Básica de la Investigación	70
3.1.1. Investigación de Campo	70
3.1.2. Investigación Bibliográfica-documental	71
3.2. Nivel o tipo de Investigación	73
3.2.1. Investigación Exploratoria	74
3.2.2. Investigación Descriptiva	75
3.2.3. Investigación Asociación de Variables (correlacional)	77
3.2.4. Investigación Explicativa	78
3.3. Población y Muestra	79
3.3.1. Población	79

3.3.2. Muestra	81
3.4. Operacionalización de las Variables	82
3.4.1. Operacionalización de la Variable Independiente	83
3.4.2. Operacionalización de la Variable Dependiente	84
3.5. Recolección de Información	85
3.5.1. Plan de Recolección de Información	85
3.6. Procesamiento y Análisis	89
3.6.1. Plan de Procesamiento de Información	89
3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	89

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados	91
4.1.1. Encuesta a Gerencias y Personal de Apoyo	91
4.2. Verificación de Hipótesis	102
4.2.1. Formulación de Hipótesis	102
4.2.1.1. Nivel de Significación	103
4.2.1.2. Grados de Libertad	103
4.2.1.3. Cálculo del Chi-cuadrado	106
4.2.1.4. Regla de Decisión	108

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	109
5.2. Recomendaciones	110

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1. Datos Informativos	112
6.2. Antecedentes de la Propuesta	113
6.3. Justificación	114
6.4. Objetivos	115

6.4.1. General	115
6.4.2. Específicos	115
6.5. Análisis de Factibilidad	115
6.5.1. Socio Cultural	116
6.5.2. Tecnología	116
6.5.3. Organizacional	116
6.5.4. Económico - Financiero	116
6.5.5. Legal	116
6.6. Fundamentación	117
6.7. Modelo Operativo	134
6.7.1. Estrategia Dinámica de Financiamiento	137
6.7.2. Estrategia Conservadora de Financiamiento	138
6.7.3. Consideración Alternativa Entre las dos Estrategias	139
6.7.4. Análisis FODA	140
6.8. Administración	176
6.9. Previsión de la Evaluación	177
BIBLIOGRAFÍA	180
ANEXOS	185

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Ranking Empresarial 2012	6
TABLA 2. Nómina de Empleados	81
TABLA 3. Operacionalización de la Variable Independiente	83
TABLA 4. Operacionalización de la Variable Dependiente	84
TABLA 5. Procedimiento de Recolección de Información	87
TABLA 6. Preguntas Básicas	88
TABLA 7. Pregunta N. 1	92
TABLA 8. Pregunta N. 2	93
TABLA 9. Pregunta N. 3	94
TABLA 10. Pregunta N. 4	95
TABLA 11. Pregunta N. 5	96
TABLA 12. Pregunta N. 6	97
TABLA 13. Pregunta N. 7	98
TABLA 14. Pregunta N. 8	99
TABLA 15. Pregunta N. 9	100
TABLA 16. Pregunta N. 10	101
TABLA 17. Frecuencia Observadas	104
TABLA 18. Frecuencia Esperadas	105
TABLA 19. Calculo del Chi-Cuadrado	107
TABLA 20. Tipos de Segmentación	143
TABLA 21. Demanda Potencial por Nivel Socio-Económica	144

TABLA 22. Análisis FODA	145
TABLA 23. Tipos de Indicadores	149
TABLA 24. Indicadores de Eficiencia	152
TABLA 25. Indicadores de Desempeño	156
TABLA 26. Indicadores de Eficacia	159
TABLA 27. Indicadores de Productividad	163
TABLA 28. Indicadores de Endeudamiento	164
TABLA 29. Procedimiento Actual para el Establecimiento de Estrategias	172
TABLA 30. . Procedimiento Proyectado para el Establecimiento de Estrategias	173
TABLA 31. Estrategias para un manejo efectivo	174
TABLA 32. Matriz del Plan de Acción	175
TABLA 33. Cronograma del Plan de Acción	176

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Árbol de problemas	9
FIGURA 2. Superordinación de categorías	22
FIGURA 3. Subordinación de categorías	23
FIGURA 4. Políticas y Decisiones Financieras de una Empresa	30
FIGURA 5. Pregunta N. 1	92
FIGURA 6. Pregunta N. 2	93
FIGURA 7. Pregunta N. 3	94
FIGURA 8. Pregunta N. 4	95
FIGURA 9. Pregunta N. 5	96
FIGURA 10. Pregunta N. 6	97
FIGURA 11. Pregunta N. 7	98
FIGURA 12. Pregunta N. 8	99
FIGURA 13. Pregunta N. 9	100
FIGURA 14. Pregunta N. 10	101
FIGURA 15. Regla de Decisión	108
FIGURA 16. Modelo operativo basado en procesos	135
FIGURA 17. Relación de Estrategias y Estructura	137
FIGURA 18. Análisis de Variaciones del Balance General-Disponible	166
FIGURA 19. Análisis de Variaciones del Balance General-Bancos	166
FIGURA 20. Análisis de Variaciones del Balance General-Exigible	167
FIGURA 21. Análisis de Variaciones del Balance General-Realizable	167
FIGURA 22. Análisis de Variaciones del Balance General	168

FIGURA 23. Análisis de Variaciones del Balance General-Obligaciones Bancarias	168
FIGURA 24. Análisis de Variaciones del Balance General-Cuentas por Pagar	169
FIGURA 25. Análisis de Variaciones del Balance General-Préstamos a socios	169
FIGURA 26. Análisis de variaciones del Balance General	170

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario	185
ANEXO 2. Registro único de contribuyentes- RUC	187
ANEXO 3. Registro Único de Proveedores	189
ANEXO 4. Certificado de cumplimiento y existencia legal	191
ANEXO 5. Socios y Accionistas de la Compañía	192
ANEXO 6. Constitución Política de la República del Ecuador	193
ANEXO 7. Ley de Contratación Pública	194
ANEXO 8. Ley Orgánica de Defensa del Ecuador	199
ANEXO 9. Ley de Compañías del Ecuador	204
ANEXO 10. Propuesta Capacitación	222

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

Tema:

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN EN LA RENTABILIDAD
EN ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA”**

Autor: Ing. Juan Carlos Andrade Clavijo

Director: Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Fecha: 19 de Mayo de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El entorno global y competitivo en que se desenvuelven hoy las empresas, ya no bastan con tener buenas ideas, con capitalizar una oportunidad de mercado o tratar de maximizar beneficios a corto plazo, hoy en día se caracterizan por operar procesos de mejoras continuas y de presentar flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Las decisiones operativas a corto plazo en el marco de la administración financiera, dependen del desenvolvimiento financiero de la empresa, todas estas decisiones repercuten finalmente en la liquidez de la misma, por ello es de suma importancia el conocimiento y aplicación de técnicas, métodos que tributen al manejo efectivo.

Ante la necesidad de desarrollar estrategias y tomar decisiones que permitan perfeccionar la administración de los fondos de la empresa se realiza la presente

investigación en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., la cual pudiera contribuir a mejorar su credibilidad financiera entre las demás empresas de su tipo.

Descriptores: Calidad, Debilidades, Decisiones, Estrategias, Gestión, Impacto, Operaciones, Oportunidades, Procesos, Técnicas.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

Theme:

**"FINANCIAL STRATEGIES AND THEIR RELATION TO THE
PERFORMANCE IN ALVARADO ORTIZ BUILDERS CIA. LTDA"**

Author: Ing. Juan Carlos Andrade Clavijo

Directed by: Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Date: May 19th, 2014

EXECUTIVE SUMMARY

The global and competitive environment in which companies operate today, are no longer enough to have good ideas, to capitalize on a market opportunity or try to maximize short-term profits today are characterized by continuous improvement processes operate and present flexibility to adapt to changes.

The short-term operational within the financial management decisions depend on the financial development of the company, all these decisions ultimately affect the liquidity of the same , so it is important the knowledge and application of techniques, methods taxing effective management .

Given the need to develop strategies and make decisions that will improve the management of company funds this research is done in Alvarado Ortiz Co. Builders. Ltd., which could help improve their financial credibility among the other companies of its kind.

Keywords: Quality, Weaknesses, Decisions, Strategies, Management, Impact, Operations, Opportunities, Processes, Techniques.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se detalla los elementos que forman parte:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema en el contexto macro, meso y micro, se obtiene la relación causa - efecto de las variables de estudio, los objetivos propuestos y la justificación.

En el capítulo II, se relata los antecedentes investigativos, se fundamenta con leyes, lo cual hace posible el éxito de la investigación, se categoriza las variables para elaborar la hipótesis sobre la cual se va a trabajar.

En el capítulo III, se detalla el enfoque a utilizar y las modalidades de la investigación, al igual que el tipo de investigación, se determinan la población y muestra que serán objeto de análisis, estudio; y, terminamos con la operacionalización de las variables para generar los cuestionarios a aplicarse para la encuesta y entrevista.

En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, técnicas de recolección de datos y también la comprobación de la hipótesis planteada.

En el capítulo V, se expone las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta para Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., en función de la investigación e información proporcionada por su personal.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Estrategias Financieras y su relación en la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

Las empresas Constructoras, se han visto amenazadas por la carencia de una gestión administrativa encaminada a la consecución de objetivos financieros, técnicos, por lo que, los resultados económicos de casi todas las empresas constructoras han sido negativas, con relación a sus activos totales.

En la actualidad y según **La Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2013:1)**, “La inversión del Ecuador en vialidad superó los 7.620 millones de dólares en los

9.200 kilómetros de vías construidas e intervenidas” Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/inversi%C3%B3n-red-vial-ecuador-supera-7-mil-millones-d%C3%B3lares.html>

Los principales problemas que afrontan es la no adjudicación inmediata de fondos y que tienen un impacto directo en sus economías, y son los que se relacionan con la participación en proyectos como son de asfaltado, rehabilitación y pavimentación, pavimentación asfáltica, recapeo, mezcla asfáltica, entre otras; lo que han contribuido para que los resultados financieros de este tipo de empresas no sean satisfactorios en el tiempo.

La globalización de los negocios que se manifiesta en todas las actividades empresariales y que obliga a las empresas a crecer para atender bien a sus clientes con calidad y bajo costo, determina la necesidad de contar con sistemas de información financiera que permita una toma de decisiones coordinada, pues en el mundo actual casi todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y las empresas deben mantener un responsable de la administración financiera especializada.

Actualmente la alta gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia y a la disminución en la disponibilidad de recursos. Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas.

1.2.1.2 Contexto meso

En la actualidad con respecto a las herramientas administrativas no tienen como instrumento de medición un sistema que les permita conocer la gestión realizada a través de indicadores de cada unidad de negocio, el que conectado con la misión institucional le permita la ejecución de estrategias definidas que sean direccionadas al logro de objetivos que se traduzcan en la rentabilidad futura para el accionista.

Hoy por hoy se destacan importantes Empresas y mediante información obtenida de la Empresa Constructora tenemos las siguientes: Hidalgo & Hidalgo S.A., Herdoiza Crespo, FOPECA S.A., Panamericana Vial S.A. (Panavial), CORSEMIN, Hidrovo – Estrada S.A., EQUITESA equipos y terrenos s. a., Corporación Samborondon s. a. CORSAM, Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda., Corporación Celeste s. a. CORPACEL, Constructora del Pacífico S. A. CONSTRUCPACIFIC, Constructora de los Andes COANDES Cía. Ltda., Constructora de Caminos S. A., Consorcio Convia Manabí s. a. CONVIALSA, TESUER S. A., Estructuras de Acero ESACERO S. A., BIOVISIÓN CIA. LTDA., PORCOHESA S. A., LICOSA Licitaciones y Contratos S. A., Constructora Cevallos Hidalgo, CONCRESCORP S. A. y PROGECON S. A. Angos e hijos Construcciones Cía. Ltda., todas con puntos de distribución y ventas en las principales ciudades del país.

De las empresas mencionadas por su notable crecimiento a nivel nacional deben mantener una liquidez adecuada para poder solventar sus financiamientos.

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. ha cumplido con 853 proyectos, los mismos que han salido exitosamente trabajados, garantizando una calidad única en los productos y servicios con cada uno de nuestros clientes a continuación se mencionan los siguientes: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Municipio de Ambato, Municipio de Cevallos, Municipio de Quero, Municipio de Urcuqui, Municipio de Ibarra, Municipio de Mocha, Municipio de Guaranda, Municipio de Pelileo, Gobierno Provincial de Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura y Pastaza, EMAPA, ESFORSE, ODERBRECHT, Concentración Deportiva de Pichincha, PADCO, entre otros.



**Ministerio de Transporte
y Obras Públicas**



Según análisis económicos realizados se presentan dificultades económico-políticas para lo cual es imprescindible establecer una cultura de calidad y así responder a las innumerables expectativas ya que la relación comercial ha crecido considerablemente en estos años de trabajo.

En definitiva, la empresa frente a las empresas rivales, depende no sólo de las mejoras internas que introduce en su propio funcionamiento interno, sino de la calidad de sus relaciones en la red de proveedores y clientes, así como de la existencia en el “entorno territorial” de componentes facilitadores de la introducción de innovaciones. Como se aprecia, el territorio es un elemento decisivo del desarrollo, y la competitividad de la empresa debe contemplarse siempre como una construcción territorial en la que participan tanto el sector privado como el sector público y las instituciones de apoyo existentes.

1.2.1.3 Contexto micro

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., se constituyó en la ciudad de Ambato el 22 de Abril de 1997 por el Sr. José Ernesto Alvarado, y en la actualidad cuenta con cinco accionistas y su accionista mayoritaria es la Sra. Gladys Lascano y es Gerenciada por el Ing. José Alvarado.

En el 2012 por medios de comunicación escrita como es La Revista Ekos Negocios la sitúa en el ranking 734, la cual demuestra el crecimiento registrado y el posicionamiento con que cuenta tanto a nivel local como nacional.

TABLA 1. Ranking Empresarial 2012

INDICADORES FINANCIEROS	
POSICIÓN EN VENTAS : 734	
Ventas	\$23.701.487.00
Utilidad	\$2.063.328.00
Impuestos	\$297.689.00

Fuente: Extraído de Revista EKOS (2012)

Elaborado por: Revista EKOS (2012)

Al igual es considerada también entre las cinco mayores empresas en el sector de Construcción / Inmobiliario de Ambato.

Entre los servicios que brinda Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., es dedicarse a la producción y tendido de asfalto en frío y caliente, el bacheo asfáltico, la venta de material pétreo, el mantenimiento vial, el micro-pavimentos, el slurry (mezcla homogénea de áridos y cargas minerales, ligados mediante una emulsión asfáltica de color negro), el hormigón hidráulico y las obras hidrosanitarias.



Como la mayoría de las empresas de Tungurahua, el capital del negocio es familiar y administrado por el jefe del hogar, la visión de negocio ha permitido que la empresa logre un notable crecimiento pero actualmente el volumen de actividad hace notorio ciertas debilidades y falencias que soportan todas las empresas de la Provincia que se limitan a este tipo de administración.

Según informes anuales del personal del 2012, Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., cuenta con 311 empleados de los cuales 271 son de planta y 40 de contrato (intermediarios).

El 3.32% de su talento humano son jefes departamentales, el 21.03% son profesionales, el 26.20 % personal técnico, el 23.25% obreros y el 24.35% administrativos, el índice de cliente/ trabajador es de 546, el índice de rotación de personal es de 2.47%.

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., no visualizó la necesidad de crear una empresa que suministre información especializada que permita una correcta toma de decisiones; a pesar de su crecimiento así lo requiere y se observa en la empresa:

- Insuficiente información financiera especializada para la toma de decisiones adecuadas,
- No se realiza planeación y control financiero,
- Se maneja con capital y administración familiar; y,
- Existe un sistema de contabilidad tradicional.

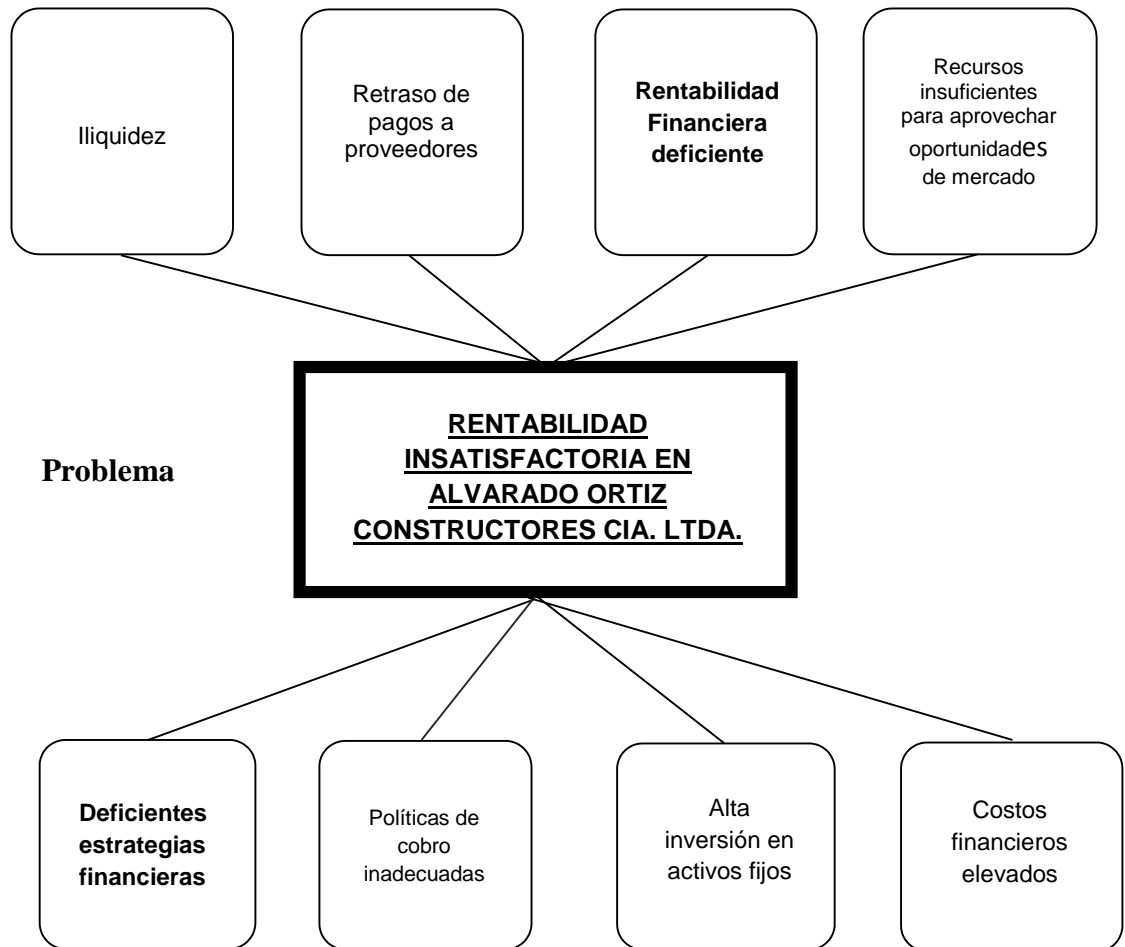
Por supuesto, esta entidad no está exenta a los cambios del mundo y del entorno, al contrario, presenta una difícil situación económico-financiera, provocada por una deficiente política financiera justificada en gran medida los adversos niveles de liquidez, solvencia, autonomía y endeudamiento que presenta en la actualidad y se hace necesario el diseño de estrategias que contribuyan al mejoramiento paulatino y definitivo de esta problemática.

1.2.2. Análisis crítico

A fin de proporcionar una mejor comprensión del objeto de estudio, a continuación se presenta un árbol de problemas en el que constan sus causas y efectos:

1.2.2.1 Árbol de problemas

Efectos



Causas

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de Campo

FIGURA 1. Árbol de Problemas

1.2.2.2 Relación causa-efecto

La empresa calcula periódicamente indicadores relacionados con el cliente, personal y financiero; estos datos son obtenidos en cumplimiento a las metas planteadas por la Compañía, que permita la evaluación del logro de los objetivos institucionales que se encamine al mejoramiento de su rentabilidad.

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., se dedicada a la producción y tendido de asfalto en frio y caliente, el bacheo asfáltico, la venta de material pétreo, el mantenimiento vial, el micro-pavimentos, el slurry (mezcla homogénea de áridos y cargas minerales, ligados mediante una emulsión asfáltica de color negro), el hormigón hidráulico y las obras hidrosanitarias, los niveles de rentabilidad de la compañía no son satisfactorios para los accionistas, si consideramos que las utilidades obtenidas no cubren el costo del dinero invertido por los accionistas.

Para relacionar la buena dirección con el nivel de eficiencia se desarrolla y se ponen en práctica estrategias. Si se diseñan estrategias inteligentes hoy en día no son capaces de ponerlas en práctica, originándose una débil implantación a la organización y a la vez no se explote en su totalidad el potencial existente.

Comúnmente se cree que el éxito o fracaso de un producto o servicio está relacionado con la calidad, la eficiencia de la planta o la publicidad, sin embargo; el verdadero éxito está en cumplir con la promesa de valor del cliente.

1.2.3 Prognosis

Se puede esperar que si Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., no mejora su rentabilidad mediante una transformación de estrategias financieras en objetivos e indicadores organizados en perspectivas de gestiones financieras, comerciales y administrativas, puede verse afectada a futuro en los siguientes aspectos:

- Incremento de pérdidas financieras y técnicas de la compañía, las que se verán reflejadas en la desmotivación de su personal y accionistas.
- Insatisfacción de los accionistas ante la dificultad de recuperar su inversión, para futuras obras que se vayan a ser traducidas en beneficio de la misma Compañía.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide las estrategias financieras en la rentabilidad financiera en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.?

Variable Independiente: Estrategias Financieras.

Variable Dependiente: Rentabilidad.

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿El análisis de las estrategias financieras permitirá alcanzar mayores beneficios para Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.?

- ¿Identificando los factores externos e internos se podrían encontrar las causas que origina la baja rentabilidad?
- ¿Qué tipo de estrategias debe utilizar Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., para mejorar los niveles de rentabilidad?

1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Administración Financiera y Comercio internacional
- **Área:** Análisis Financiero de Empresas Corporativas
- **Aspecto:** Índice financiero – Rentabilidad
- **Temporal:**
Tiempo del problema: Periodo fiscal 2012.
- **Espacial:** Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. Ubicada en su Matriz en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Picaihua, calle Arq. LeCorbusier y Sócrates, teléfono (593-3)2416846 – 2849772; info@cao.com.ec (Ver Anexo 1. Registro Único de Contribuyentes RUC).

1.3 JUSTIFICACIÓN

En estos últimos tiempos, ha tomado una gran importancia la ventaja competitiva y se ha convertido en una necesidad, si bien muchas empresas se encuentran en procesos de cambio en un aspecto estratégico, están buscando la manera de llevarlos a cabo.

La finalidad del establecimiento de un sistema de estrategias, es que una empresa se diferencie de las demás de su medio y dentro de este contexto poder optimizar los recursos disponibles y establecer nuevos retos a corto, mediano y largo plazo, con una perspectiva integrada de actividades, recursos y hombres. El beneficio realizado para poner en marcha una empresa sea esta personal o de accionistas, proveedores, empleados tiene como objetivo básico maximizar las utilidades y permanecer en el tiempo, con crecimiento sostenido de acuerdo a lo planeado. Para la consecución de este propósito, el empresario o accionista invierte en maquinaria, equipo, instalaciones, tecnología, recursos humanos, etc., según el tipo de negocio, que permitirán poner en funcionamiento la empresa.

En la actualidad la dirección y administración de estrategias, deben diseñar políticas y procedimientos que nos permitan la dirección de las estrategias competitivas para planificar y coordinar las tareas gerenciales de implantación y ejecución exitosas de la estrategia seleccionada.

La implantación de estrategias, constituye un apoyo a la dirección, razón por la cual una buena dirección estratégica, siempre produce un buen resultado en las empresas que la aplican y, una buena utilización de los métodos para crear una estrategia competitiva, y así llegar a tener éxito al ser puesta en práctica.

Al obtener información útil nos sirve para evaluar las diversas situaciones de diferentes sectores y usar las herramientas del análisis estratégico, de esta manera crear una estrategia competitiva atractiva.

El conocimiento de la información tiene como objeto viabilizar un estudio de diseño de estrategias encaminadas a mejorar la actual situación económico – financiera por la que atraviesa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., tratando de esta manera tener una política de administración de recursos monetarios adecuado.

En vista de que la misión de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., es construir y mantener obras viales en hormigón asfáltico e hidráulico, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y además de cumplir con los estándares de calidad y sobre todo estar comprometidos a contribuir con el desarrollo de nuestro país, la administración necesita de un instrumento de gestión que le permita medir su cumplimiento.

Existe la facilidad de obtener información para el desarrollo de la investigación que se pretende realizar. La Empresa cuenta con los datos necesarios para analizar las perspectivas relacionadas con sus finanzas, satisfacción del cliente, calidad del servicio, personal y procesos internos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Estudiar la relación de las estrategias financieras en la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., para optimizar su crecimiento en el ámbito empresarial..

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar las estrategias financieras que permitan mejorar su crecimiento y rentabilidad.
- Diagnosticar los procedimientos financieros que posee la empresa para conocer su rentabilidad actual.
- Proponer el diseño de estrategias financieras para una óptima utilización de los recursos financieros que maximice la rentabilidad de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la historia el negocio de la construcción de vías es cíclico; por lo que, tiene grandes altibajos en cuanto a sus beneficios, al estudiar el negocio vial es importante prestar atención a la cartera de obras. Constructora Alvarado Ortiz Cía. Ltda., conoce con antelación las obras que comenzará en el futuro, pero las obras necesitan una planificación previa, realización de proyectos, permisos de las autoridades públicas, PAC (Plan Anual de Contrataciones), planificación en los presupuestos de las entidades que contratan las obras.

Tomando como referencia del **Suplemento del Registro Oficial No. 395 de 4 de agosto (2008)** Recuperado de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/la-institucion/>, es importante conocer y destacar que en las organizaciones se debe manejar y profundizar el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública:

“La Asamblea Nacional, acogiendo las políticas públicas de gobierno de profundizar la transparencia en los procesos de contratación, resaltar y promover el uso de la capacidad del ecuatoriano en la ejecución de obras y en la provisión de bienes y servicios así como incluir en el factor productivo a los actores de la economía popular y solidaria y generar beneficios al conjunto de la sociedad”.

A medida que las empresas crecen en el nivel de ventas, requieren de mayores requerimientos para cumplir con las exigencias del rubro inventarios, la gestión del inventario es una actividad transversal a la cadena de abastecimiento, que constituye uno de los eslabones más complejos en cualquier sector que dependa del mismo.

Cadena de Abastecimiento. (2007). Recuperado de http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Cadena_de_Abastecimiento.pdf

“Una cadena de abastecimiento no es más que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final, muchas veces nos llega a nuestras manos un producto, sin darnos cuenta que ha pasado por un proceso para que llegue a ser el producto que tenemos, ese proceso es el que conocemos como cadena de abastecimiento.”

Promonegocios.net-Distribuciones- **Definición de Logística**-Artículo Publicado en Enero 2007-Derechos Reservados Recuperado de www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html

Para **Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos**, la **logística** es “una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes”

Según **Lamb, Hair y McDaniel**, la **logística** es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al consumo”

Para **Enrique B. Franklin**, la **logística** es “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”

La logística es parte de la cadena de suministros, y el éxito de las operaciones radica en tomar las mejores decisiones o estrategias, de esta manera tropicalizar al giro de negocio de nuestra empresa como parte del mejoramiento continuo en los procesos que como resultado es cumplir los objetivos empresariales.

Las inversiones en los inventarios suele ser el más costoso y su alineamiento constituye un potencial al momento de mejorar el funcionamiento de una organización, constituyendo un indicador básico dentro de la cadena de abastecimiento, además que conlleva un incremento en los costos de comercialización; que en su conjunto, son determinantes para los márgenes financieros de la entidad, originando la necesidad de buscar nuevos instrumentos financieros, como la aplicación de las estrategias financieras que ayuden a bajar sus costos, manejar adecuadamente la liquidez, rentabilidad y así lograr una buena estructura financiera de la organización.

Como se menciona anteriormente no se ha realizado este tipo de investigación dentro de la Empresa en lo que respecta a las estrategias competitivas y al mejoramiento de un proceso general de cobranza, la información con la que se cuenta es exploratoria basada en la experiencia de la gente en esta área, que facilitara el desarrollo del tema en cuestión.

Actualmente, la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., carece de preparación en dirección y administración estratégica para incorporar estrategias competitivas en el

mejoramiento del proceso; para ello, es necesario empezar este tipo de investigación, que correlativamente servirá para elevar en el equipo de trabajo la autoestima de éxito.

2.2. FUNDAMENTACIÓN

2.2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el paradigma naturalista, por las siguientes razones:

- El enfoque es predominantemente cualitativo; el cual, implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.
- Para su estudio será necesario revisar y organizar los conocimientos disponibles sobre el tema y la explicación de las formulaciones teóricas que el investigador acepta o desarrolla por sí mismo.

Según información presentada por **MEZA CASCANTE, Luis Gerardo (2009: Internet)**,

Recuperado de

<http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html>

“La investigación cualitativa o metodología cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación

cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, la cual busca responder preguntas, tales como: cuál, dónde, cuándo”

2.2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta en el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal de la **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS – Registro de Sociedades, No. 29648** Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., número de expediente 37288 – 1997 ha cumplido con todos los requisitos establecidos por mencionada ley y las disposiciones constantes en los Art. 20 y 449 de la **Ley de Compañías** vigente.

Además, Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. Con el afán de continuar ejecutando proyectos viales para que ningún ecuatoriano quede aislado del desarrollo, es fundamental que la ciudadanía respete la **Ley de Caminos (2012)**. Recuperado de http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/12-03-2011_Especial_LEY-DE-CAMINOS.pdf

“Un aspecto importante de la Ley es el cumplimiento de los preceptos establecidos en el Derecho de Vía, que consiste en la facultad que tiene el Estado, para ocupar, en cualquier tiempo, el terreno necesario para la construcción, conservación, ensanchamiento, mejoramiento o rectificación de caminos”.

Mediante **escritura pública (1997)**

“La Compañía **ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.**, se constituyó en la ciudad de Ambato, mediante escritura pública celebrada el 22 de Abril de 1997, ante Notario tercero de este cantón Dr. Jorge Ruiz Albán, e inscrita dicha escritura juntamente con la **RESOLUCIÓN No. 97.5.1.1.051.** de Abril 24 de 1997 de la Intendencia de Compañías de Ambato, en el Registro Mercantil bajo el número 174 de mayo 05 de 1997.

Según **La Superintendencia de Compañías (2008):**

“Mediante Resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 estableció el siguiente cronograma para la adopción de NIIF por parte de las compañías que están bajo su control. Empezando el 2008 al 2012 todas las compañías deben tener la implementación”.

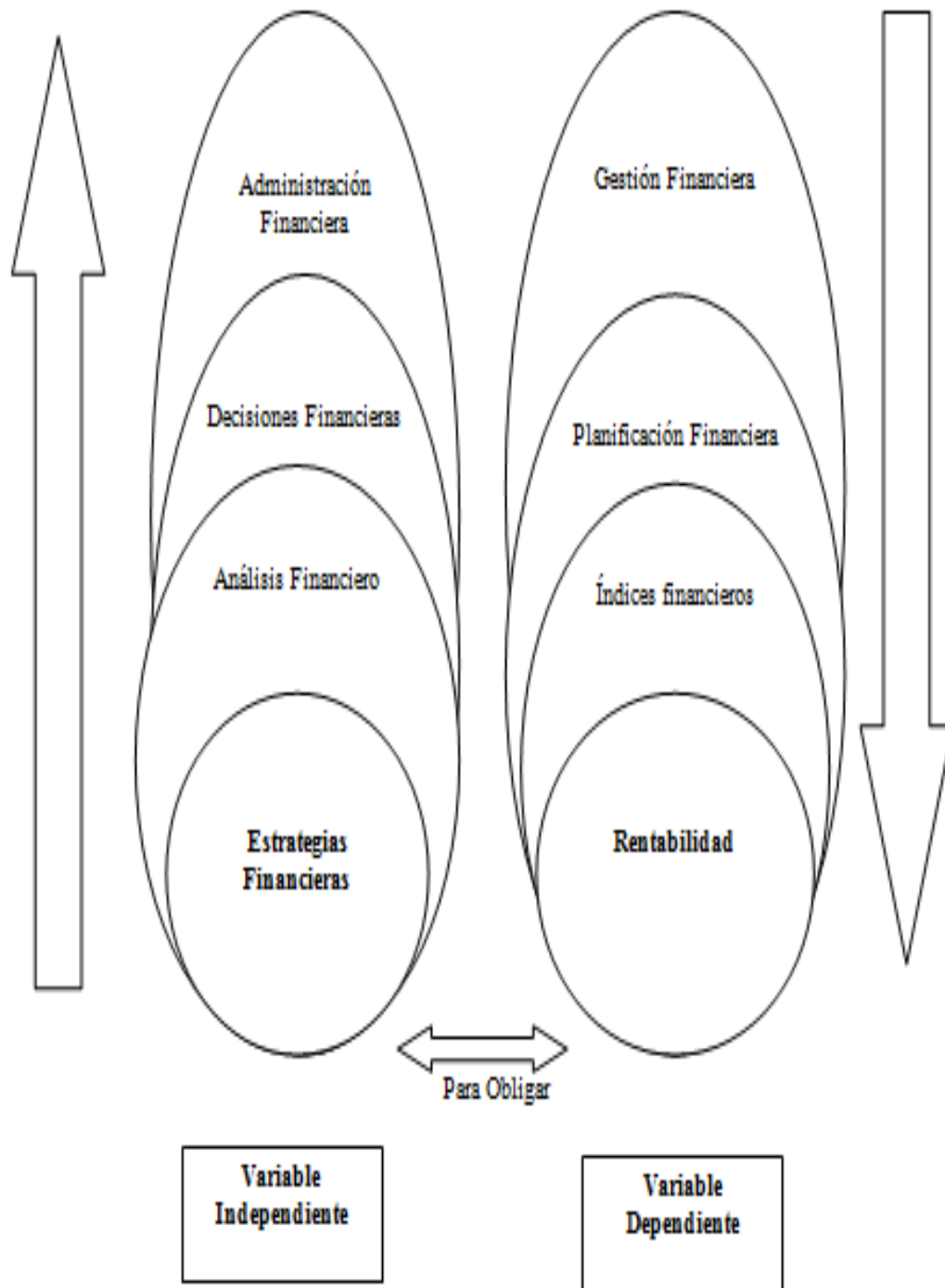
Basado en las **Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)**

“Son de mucha importancia y, están relacionadas con la preparación y presentación de Estados Financieros de entidades sujetas al control de la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas”.

Mediante estas **Leyes y Normativas**, como son: De la Constitución Política del Ecuador (ver anexo 2), Ley de Contratación Pública (ver anexo 3), Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (ver anexo 4) y Ley de Compañías (ver anexo 5), se exponen la forma de regulación de las diferentes operaciones que se realizan en este ámbito, y el incentivo por parte del Gobierno Central al sector empresarial.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

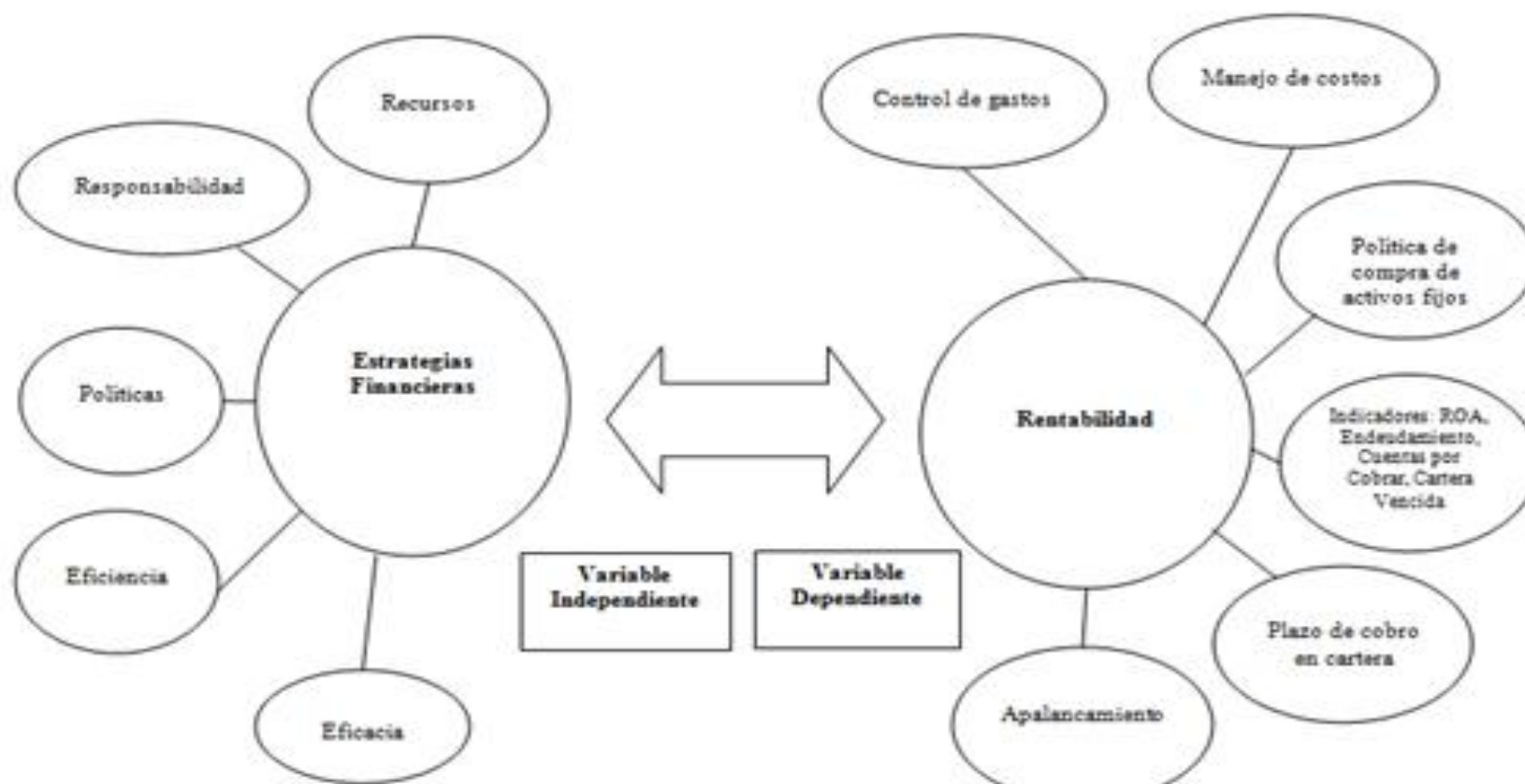
2.3.1. Superordinación de categorías



Elaborado por: Andrade Juan C. (2012)

FIGURA 2. Superordinación de categorías

2.3.2. Subordinación de categorías



Elaborado por: Andrade Juan C. (2012)

FIGURA 3. Subordinación de categorías

2.3.3. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.3.1. Marco conceptual variable independiente: Estrategias Financieras

La ciencia financiera que ha evolucionado velozmente en el tiempo, se define hoy como la herramienta estratégica para fijar o corregir la óptica de la dirección general de la empresa; ofreciendo a los directivos el conocimiento puntual como identificar los aspectos claves dentro de la gestión empresarial, ya que se obtiene de la información económico – financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

Los cambios tecnológicos, políticos, la economía y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad.

Nos encontramos en un mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables y estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir y guiar y no programar ni controlar. Es liderar las ideas.

Según **William James (2003)**, explica la importancia de construir una buena estrategia, definiéndola así:

“La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia, surge de la necesidad de contar con ella”.

Según **Goodstein/et-al (2003)**, en su trabajo detalla la definición de manera específica que:

“El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual, la organización define de manera más específica el diseño del éxito en el contexto de los negocios que se desea participar, como se medirá ese éxito y que se debe hacer para lograrlo”.

2.3.3.1.1. Administración Financiera

La Administración financiera: Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>

“La función financiera trata de maximizar el valor presente de la empresa mediante: La obtención de recursos financieros, de la manera más económica y su correcto manejo e inversión en los recursos más productivos. La administración financiera se justifica obteniendo un adecuado equilibrio entre liquidez y rentabilidad que permita maximizar el valor presente de la empresa”.

Según **Sánchez (2008:12)**, en su trabajo detalla la definición de manera específica que:

“La Administración financiera se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización”.

Administración financiera Recuperado de:

http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/administracion%20estrategica%20financiera/estructura_financiera.pdf

“La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo”.

Según **Alfonso Ortega Castro (2008:06)**, explica en su texto la importancia:

“La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros, aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización”.

Por lo cual, es importante poner en claro que la administración financiera tiene por finalidad servir de apoyo, dar información y coordinación, y ser facilitadora de las actividades que

realizan las otras áreas de la organización, producción (de bienes y/o servicios), marketing (de bienes y/o servicios). Filosóficamente pensamos que la plata no es importante por la plata misma, sino como medio o instrumento que nos sirve para lograr satisfacer algunas de las necesidades que tienen los seres humanos, como las fisiológicas, de seguridad, de status, etc.

2.3.3.1.2. Decisiones Financieras

En verdad esto involucra a todas las actividades de la empresa. Incluso autores como **Harrington y Brent**, Recuperado de <http://html.rincondelvago.com/toma-de-decisiones-financieras-en-la-empresa.html> las reducen a sólo dos, cuando exponen:

“Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos”.

Ross, Westerfield y Jorcan (2002) señalan:

“Que las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de decisiones, más que a factores externos, es que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o administrador no solamente va asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones”.

Para evaluar las decisiones propias o decisiones tomadas en otras áreas de la organización, es necesario tomar en cuenta los tipos de decisiones financieras que se presentan a continuación:

Decisiones de Inversión:

RAMIREZ. (2012). Recuperado de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros>

“Representa la decisión de utilizar ciertos recursos para la realización de ciertos proyectos, cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Como estos beneficios no pueden conocerse con certeza, todo proyecto de inversión involucra necesariamente un riesgo, que debe compararse con el rendimiento y el riesgo adicional que presumiblemente se acumularán a los ya existentes.

La empresa además debe ocuparse de nuevos proyectos, debe también administrar eficientemente los negocios que ya explota; para ello debe manejar el Capital de Trabajo. Esta tarea presupone también una asignación de fondos. El nivel adecuado de liquidez y su mantenimiento es parte de la eficiente administración del capital de trabajo.

Áreas de interés:

- Determinación de la magnitud total del Activo: la empresa debe operar con el Capital que realmente necesita, ni con exceso ni en defecto. Si trabaja con exceso tiene desventajas como la menor flexibilidad para cambiar de sector de actividad y su mayor vulnerabilidad ante caídas de la demanda de sus productos.
- Determinación de la estructura de inversiones: decidir en qué rubros deben ser aplicados los fondos: créditos, bienes de cambio, bienes de uso, etc. Que depende en cada empresa de su actividad.
- Determinación de la tasa de crecimiento: implica distribuir recursos entre la actividad actual con la necesidad de evaluar nuevos proyectos. También requiere la determinación y búsqueda de los fondos requeridos. La aceptación de altas tasas de crecimiento implica que la empresa debe asumir riesgos crecientes.

- Determinación del costo: su medición es importante para decidir la aceptación o rechazo de los nuevos proyectos, como así también para la determinación del valor actual de la empresa.

Decisiones de Financiamiento:

Tienen por objeto determinar la mejor mezcla de fuentes de financiación, teniendo en cuenta la estructura de inversiones de la empresa, la situación del mercado financiero y las políticas de la empresa.

La estructura de inversiones determina el RIESGO EMPRESARIO, que a su vez tiene importancia en la disponibilidad y en el costo real de las distintas fuentes de fondos.

Las decisiones de financiamiento determinan el RIESGO FINANCIERO.

Áreas de interés:

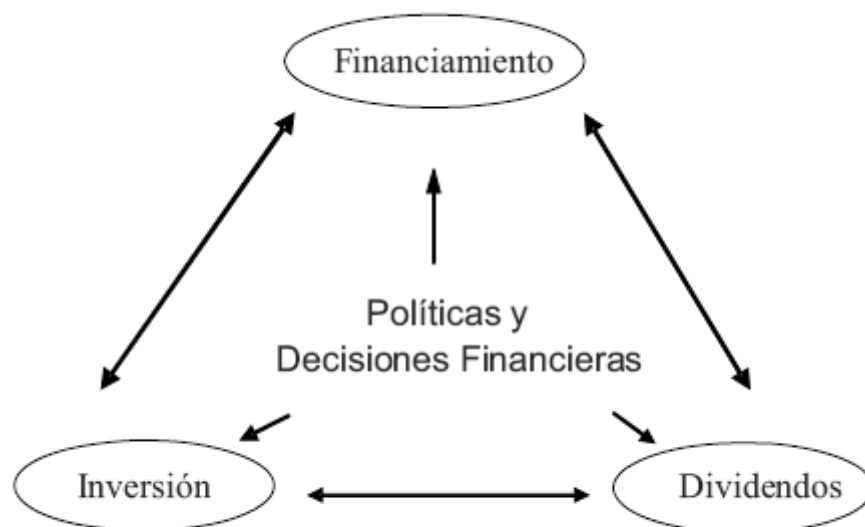
- Determinación de la estructura de financiamiento depende de las características de sus inversiones, también de la existencia de un sistema financiero adecuado, de la disponibilidad de fondos en el mercado de dinero y capitales y del costo de las distintas fuentes.
- Determinación del COSTO DEL CAPITAL: la estructura financiera afecta directamente al costo del capital.
- Estudio del sistema financiero: conocer el sistema financiero, características operativas y sus instrumentos, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluación de las políticas de distribución de utilidades.
- Proyección y control del flujo de fondos.

Decisiones de Distribución de Dividendos:

Hay que tener en cuenta muchos factores: característica societaria, influencia del sistema impositivo, etapa de su vida en que se halla la empresa, necesidad de realizar una política de redistribución a los aportantes de capital, etc.

El valor (para el beneficiario) de un peso distribuido en efectivo debe equilibrarse con el lucro cesante para la empresa por no haberlo retenido, empleándolo como medio de financiación propia.

Es visible que la distribución de ganancias de hoy afecta a las decisiones de financiación de mañana”.



Fuente: Revista Venezolana de Gerencia (2008)

Elaborado: Cárdenas Juan (2008)

FIGURA 4. Políticas y decisiones financieras de una empresa

Ante el gráfico anterior, se desprende que una decisión financiera, debe contar en primer lugar con datos confiables que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa.

Sin duda alguna, la toma de decisiones se vuelve muy compleja a medida que surgen elementos a tomar en cuenta, puesto que la determinación del valor de la empresa está en juego, pues los rendimientos esperados por los accionistas pueden ser o no favorables, después de elegir de entre varias alternativas, buscar lo mejor para todos, se vuelve una decisión sumamente compleja, el conocimiento del valor del dinero en el tiempo y sus aplicaciones permite una maximización de recursos en la empresa, pero los accionistas siempre esperan un beneficio (pago de dividendos) y puede que se vean afectados cuando a la política del pago de éstos se antepone un situación que requiera la inversión de los mismos. Evaluar el costo de la deuda, en caso de adquirirla, buscar las fuentes de financiamiento que sean no las más fáciles si no las más favorables, las más baratas pero eficientes, determinar si el financiamiento será de corto o largo plazo, si concuerdan con las expectativas de crecimiento y desarrollo, son cuestiones que no pueden pasarse por alto y que es necesario evaluar antes de decidir cualquier cosa.

Pensamos que los tres tipos de decisiones son muy importantes, y ninguna puede anteponerse a otra, si no que el equilibrio entre las decisiones de financiamiento, las de capital, y las de dividendos es necesario para la maximización de recursos y la obtención de valor.

2.3.3.1.3. Análisis Financiero

De acuerdo a lo manifestado por **Leopold Bernstein - Análisis de Estados Financieros. (2011)**, Recuperado de <http://www.google.com.ec/url>

- “El proceso de análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativos y útiles para la toma de decisiones.
- El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros”.

Por lo tanto: Recuperado de <http://www.facilcontabilidad.com/analisis-financiero-en-la-contabilidad/#sthash.vbQ0LMZ3.dpuf>

“El **análisis financiero** que implica la evaluación a la que se someten los Estados Financieros, tiene su importancia cuando se logra establecer una comparabilidad de las cifras presentadas en contabilidad para tomar decisiones más efectivas.

Estructura Básica de un análisis financiero

Recuperado de <http://www.gerencie.com>

El objetivo del análisis financiero es servir de herramienta para generar mayor rentabilidad del capital de la empresa, evalúa las repercusiones financieras, coordina aportes financieros, evalúa la efectividad de la administración financiera de un proyecto, evalúa incentivos locales para determinar la conveniencia de asumir un cambio en la empresa con relación al ingreso incremental que deja el mismo.

Su estructura básica se divide en 4 ítems:

1. Preparar las cuentas: la información básica para hacer el análisis económico financiero de una empresa son los estados financieros, para llegar al final del análisis no basta con esta información sino que muchas veces se requiere información externa de la empresa.

Preparar cuentas es simplificarlas en cifras fundamentales que son necesarias para estudiar la situación de la empresa, liquidez, rentabilidad y riesgo.

2. Efectuar un análisis patrimonial: aquí se estudia el patrimonio de la empresa, desde el punto de vista del activo (estructura económica) como desde el punto de vista de su financiación (estructura financiera). Lo que se estudia tanto en la estructura económica y financiera son dos cosas: la composición de la empresa; qué peso tiene cada partida del activo sobre el total y qué peso tiene cada partida del pasivo sobre el total. También debe observarse su evolución, cómo ha ido cambiando a lo largo de varios años la estructura patrimonial.

3. Realizar el análisis de pasivos: Cuando se dice análisis de pasivos dentro del contexto de análisis financiero, nos referimos a la capacidad de la empresa para devolver sus deudas, tanto a corto, como a largo plazo.

4. Hacer el análisis económico: La razón de ser de la empresa es la obtención de beneficios, la empresa existe para generar rentabilidad que implique creación de valor para el accionista, el análisis económico es el estudio de si la empresa está obteniendo una rentabilidad suficiente”.

Según **James C. Van Horne y Fred Wueston (2010)**, se detalla los métodos más utilizados:

“Método horizontal y vertical e histórico:

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

En el método histórico que se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración”.

Por lo antes mencionado, se desprende que sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico de la empresa y; sin ello, no habrá pautas para señalar un derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa, se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa, en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Así, mediante la aplicación de una serie de herramientas, se realizará un diagnóstico del estado financiero de la empresa, con el fin de realizar la planeación y control financiero, de esta manera se tomará las decisiones en general.

Así mismo, el análisis financiero es muy importante para todo profesional, ya que la necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros; así como, su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que, se hace necesario profundizar y aplicar, consecuente el análisis financiero, es la base esencial para el proceso de toma de decisiones.

El Análisis de Estados Financieros, se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa (Industrial, Comercial o de Servicios) y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos.

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Los Indicadores Financieros, que se obtienen, nos sirven para preparar Estados Financieros Proyectados, en base a la realidad.

2.3.3.1.4. Estrategias Financieras

Vivimos en un mundo cada vez más complejo. Parte de estas complejidades están vinculadas directamente con las interrelaciones de las distintas obligaciones que comparten los países desarrollados y subdesarrollados. Estas interrelaciones son a diario tratadas mayormente por las organizaciones de la sociedad civil de los países en desarrollo y, a menudo se caracterizan por las grandes necesidades de una de las partes; esto es (las organizaciones y el trabajo) y los recursos limitados de otros (los donantes). A pesar de que las relaciones pueden ser una asociación (a no ser que las organizaciones de la sociedad civil desarrollen alguna autonomía o independencia), los asociados no comparten el mismo *estatus*.

Según **Johnson y Scholes (2001:10)** Define:

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados satisfacer las expectativas de las stakeholders, es decir, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.”

Según **J. Fred Weston (1995)**, explica con su definición:

“Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le

permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos”.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee **Bruce Henderson (Boston-1968)**:

“Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

Según Michael Porter (México-1961): Recuperado de <http://www.cynertiaconsulting.com>

La estrategia competitiva trata sobre:

“Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

“La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores”.

La estrategia financiera ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad

financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otra existentes aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

La **estrategia financiera empresarial**, debe estar concebida en dos momentos que se interrelaciona mutuamente: la planeación y el control, en primera instancia se sabe considerar en el marco que se manifiesta dentro de la estrategia empresarial y después evaluar los resultados económico-financieros actuales de manera de corregirlo en la planeación a través de un plan de acción.

Para **Michael Porter (2009) La Estrategia Empresarial:**

“Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia”.

Según **Rubio E. (2006) La jerarquía de la estrategia:**

“La estrategia empresarial presenta tres niveles:

- **Estrategia Corporativa:** La gerencia estratégica es la más alta ya que es la más amplia, aplicándose a todas las partes de la firma. Tiene un enfoque a largo plazo. Da la dirección a los valores, la cultura, a las metas y los objetivos corporativos. En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno.

Esta estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar, la sinergia entre las distintas unidades de negocio, etc.

- De Negocios: Es la estrategia específica para cada unidad de negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc. En otras palabras, trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. El énfasis está en planes de mediano plazo.
- Funcional: Se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función. Esto incluye a las estrategias de comercialización, de desarrollo de nuevos productos, de recursos humanos, financieras, legales y de tecnología de información a nivel de las unidades de negocio de la corporación. El énfasis está en planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento. Las estrategias funcionales de cada departamento se derivan de la estrategia a nivel negocios”.

Según **Rubio E. (2006)**, Los Niveles de Estrategia son:

Estrategia a nivel corporativo:

"Si una organización está en mas de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia”.

Estrategia de negocios:

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

Estrategia funcional:

La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios?

Para las organizaciones que cuenten con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la

cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos”.

La estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conlleva marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias.

Estas elecciones no solo construirán las futuras fortalezas, sino que a su vez generarán rigidez. Además, toda estrategia debe contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas.

Los objetivos y acciones propuestos deben ser desarrollados en el tiempo y dotados de los recursos adecuados para ejecutarse. Este rumbo propuesto debe ser evaluado para asegurarse de que es adecuado, claro y distintivo.

De la misma manera, hay que prestar mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias: sistemas de información, procesos de control, estructura organizativa, cultura etc. De no conseguirse una traslación de las

estrategias del ámbito de las intenciones a la acción, se correrá el riesgo de que se conviertan en un frustrante ejercicio directivo sin demasiadas repercusiones prácticas.

2.3.3.1.5. Recursos

Según **Adam Smith (2000)**, Podemos definir:

“Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso”.

Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio, los recursos son materiales u activos que son transformados para producir beneficio y pueden ser o no consumidos.

Según **Gutiérrez (2012)**, explica de manera importante y aporta a la investigación como él:

“Conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia”.

“Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son: capital, tierra y trabajo”.

Llamase así en economía al conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, escasos en relación a su demanda, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios.

2.3.3.1.6. Responsabilidad

Bajo este concepto **Tomas (2003)**:

“Se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental”.

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. En otro contexto, es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

2.3.3.1.7. Políticas

Según **Luis Ángel y Víctor Encinas (2009)**, Define:

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos”.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

2.3.3.1.8. Eficiencia

Aplicada a la Administración:

Según **Chiavenato Idalberto (2004, Pág. 52)**, eficiencia:

"Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”.

Para **Koontz y Weihrich (2004, Pág. 14)**, la eficiencia es:

"El logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según **Robbins, Coulter y Pearson (2005, Pág. 7)**, la eficiencia consiste en:

"Obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para **Reinaldo O. Da Silva (2002, Pág. 20)**, la eficiencia significa:

"Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Aplicada a la Economía:

Según **Samuelson y Nordhaus (2002, Pág. 4)**, eficiencia:

"Significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos".

Para **Gregory Mankiw (2004, Pág. 4)**, la eficiencia es la:

"Propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos"

Andrade Simón (2005, Pág. 253), define la eficiencia de la siguiente manera:

"Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos".

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las empresas u organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que éstas realizan, tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

2.3.3.1.9. Eficacia

En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.

Según **Chiavenato Idalberto (2004, Pág. 132)**, la eficacia:

"Es una medida del logro de resultados"

Koontz y Weihrich (2004, Pág. 14), la eficacia es:

"El cumplimiento de objetivos"

Según **Robbins, Coulter y Pearson (2005, Pág. 8)**, eficacia se define como:

"Hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Andrade Simón, (2005, Pág. 253), define la eficacia como:

"Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

2.3.3.2. Marco conceptual variable dependiente: Rentabilidad

Según **Maricela Reyes Espinosa y Ketty Díaz Oramas (2010)**:

“Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos.

Las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.

2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios; así como, el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

2.3.3.2.1. Gestión Financiera

Según **Oscar León (1999)**: Gestión financiera la define como:

“Trata de lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas, como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a un plazo largo relacionando con la obtención de fondos”.

Recuperado de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

“La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa”.

Recuperado de

http://www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica_GestionFinanciera.pdf

“La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago materia”.

Funciones:

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml#ixzz2s6qXogbk>

- “La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones”.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con

los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
 - La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
 - El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Como conclusión, actualmente la Gestión Financiera hace referencia al Gerente Financiero que debe visualizar los aspectos de la dirección general; sin embargo, en el tiempo pasado el mismo solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de la caja

general de dicha empresa. La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante.

Dentro de una organización la administración es muy importante para que la empresa tenga un mejor rendimiento y; por ende, se pueda mantener dentro del mercado competitivo.

2.3.3.2.2. Planificación Financiera

Los autores (**Stephen et al., 1996**) definen:

“La planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado, las interacciones entre financiamiento e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas”

Según **Paúl L. Briceño (2013)**:

“El punto de partida de la planificación financiera es el plan estratégico de la empresa. Usualmente, este tiene un horizonte temporal de 5 años, aunque en industrias con escenarios más volátiles, el plazo es más corto. Sea que dure 5 o menos años, el plan estratégico visualiza, a futuro, la industria y la posición de la empresa dentro de esta”.

Según **Van Horne. J. (2002):**

“La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos”.

Según **Quintero Pedraza J.C. (Octubre 2009)** menciona:

“La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

Según **Osorio (2006:10)**, Se explica las generalidades de la planificación financiera a través de una definición clara y sencilla:

“La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera, a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

“Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros”.

El objetivo de la planificación es la preparación de los resultados de cara a la toma de decisiones coordinadas e integradas para alcanzar unos objetivos y cuya concreción se localiza en los presupuestos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro; basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

La planificación financiera está unida y es parte integrante y fundamental, de la planificación general de la empresa. Es, por tanto, aquella parte del proceso general de planificación en donde se cuantifican los proyectos de la empresa en términos de costes de inversión y necesidades de financiación para tales inversiones. Se puede distinguir entre una planificación financiera a corto plazo o táctica, y una planificación financiera a largo plazo o estratégica.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

Como **conclusión**, podemos indicar que una buena planificación financiera determina cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son escasos. Asimismo, el poseer un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles.

La importancia que tiene el plan estratégico financiero, es que está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo; producto de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización; así como también, las acciones apropiadas para cumplirlos.

2.3.3.2.3. Índices Financieros

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros.

De acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA o GAAP), los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Movimiento o de Flujo del Efectivo o de Fondos y el Balance General, respectivamente.

Los estados financieros se preparan a una fecha dada, como es el caso del Balance General, o para un período determinado, como es el caso de los otros dos. Esto, aún cuando sean presentados en forma comparativa para los dos últimos periodos, no deja de ser una limitación importante, ya que es un poco difícil evaluar, interpretar o hacer algún tipo de planificación financiera, solamente con los diferentes rubros o partidas contenidas en ellos. Para salvar esta situación o limitación, el analista financiero recurre a las razones o índices financieros.

Algunos analistas, dependiendo del tipo de estudio que desee hacer, pueden recurrir incluso a análisis de tipo estadístico; para lo cual, requiere el empleo de medias, medianas, modas, desviaciones típicas, probabilidades, y otras herramientas de estadística.

Índice de Liquidez

Según **BRAVO, Mercedes (2004)**:

“Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo. (Activo corriente / Pasivo Corriente)”.

Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con el término de **solvencia**, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago. Podemos definir varios grados de solvencia.

En primer lugar tenemos la **solvencia final**, expresada como la diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible. Recibe este nombre de solvencia final porque se sitúa en una perspectiva que podemos considerar “última”: la posible liquidación de una empresa. Con esta solvencia final medimos si el valor de los bienes de activo respalda la totalidad de las deudas contraídas por la empresa.

El **índice de liquidez** se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones. En la práctica corriente suele utilizarse más el concepto de solvencia corriente, término equiparable al de liquidez a corto plazo.

Índice de Rentabilidad

Según **Guillermo L Dumrau F (2003:67)** define:

“Permite analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realizan para obtenerlas o nivel de ventas que posee”. (Utilidad Neta / Ventas netas)”.

Índice de Cobertura

Según **BRAVO, Mercedes (2004)** manifiesta:

“Indica la capacidad o limitación de la empresa para asumir gastos no operacionales a partir de utilidades. Entre mayor se la relación, mayor será la facilidad de cumplir con sus obligaciones no operacionales dentro de las cuales se destacan los gastos financieros. (Utilidad operacional / Gastos no operacionales)”.

Índice de Endeudamiento

Según **Guillermo L Dumrau F (2003:61)** declara:

“Indica el monto del dinero de terceros que utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores.

Endeudamiento sobre patrimonio neto= $\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto}$)

Endeudamiento sobre activo total= $\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$)”.

Índice de Actividad y Rotación

Según **GUILLERMO L DUMRAU F (2003:64)**:

“Mide la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos, mientras estos índices se hacen un uso más eficiente de los micros, los índices más utilizados son los siguientes:

Rotación de cuentas por cobrar: Muestra la velocidad en que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en caja. $(\text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ingreso por ventas})$.

Rotación de Existencia

Muestra la velocidad en que la empresa convierte sus inventarios en ventas $(\text{Costo de las ventas} / \text{Existencia promedio})$.

Rotación de Cuentas por Pagar

Muestra las veces en que la empresa convierte sus compras de mercadería en cuentas por pagar $(\text{Compra de mercaderías} / \text{Cuentas por pagar promedio})$ ”.

La falta de liquidez significa que la empresa sea incapaz de aprovechar unos descuentos favorables u otras oportunidades rentables. También puede suponer un freno notable a la capacidad de expansión. Es decir, la falta de liquidez a este nivel implica una menor libertad de elección y, por tanto, un freno a la capacidad de maniobra.

Una falta de liquidez más grave significa que una empresa es incapaz de hacer frente a sus compromisos de pagos actuales. Esto puede conducir a una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activos o en último término, a la suspensión de pagos, lo que nos conduciría a la quiebra.

Índices Económicos

- Los índices económicos es un intento por medir el desarrollo social o económico en el mundo.
- Los índices económicos o indicadores económicos son una medida estadística creada para exponer los cambios de una variable económica o un grupo de variables relacionadas en un tiempo determinado.
- La importancia de los índices económicos radica en su capacidad de explicar el comportamiento de diferentes aspectos económicos y sociales, como también son de mucha utilidad para identificar tendencias en muchos aspectos socioeconómicos.

2.3.3.2.4. Rentabilidad Financiera

Según **ORTEGA, Alfonso (2008:225)**:

“Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidad, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados, también se mida sobre todo la eficiencia de los indicadores de la empresa, ya que en ello descansa la dirección del negocio.

Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>:

“Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla”.

Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/rentabilidad-financiera.htm>:

“Rentabilidad financiera o de los accionistas: beneficio neto (normalmente antes de impuestos) que queda para el accionista por cada unidad monetaria de recursos propios, esto es teniendo en cuenta la estructura de financiación. Por tanto, la rentabilidad financiera será tanto mayor como sea el endeudamiento ya que los fondos propios (aportación del accionista) habrá sido menor, siempre y cuando los gastos en que se incurren por el endeudamiento no superen el beneficio de explotación”.

Según **Serrahima Raimon (2011)**: en su documental aporta con su conocimiento en el ámbito definiéndolo como:

“Por rentabilidad financiera entendemos la renta ofrecida a la financiación. Mientras el rendimiento es la medida de la riqueza generada por la inversión, la rentabilidad es el “premio” dado a los fondos propios utilizados en la financiación de la misma”.

Por su parte **SÁNCHEZ, Esteo (1998)** explica de manera importante y aporta a la investigación:

“La **rentabilidad financiera** o **ROE** relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos”.

Según **MARTÍNEZ, Nay (2009)** aporta a su investigación:

“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores)”.

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros.

Decir que una empresa es eficiente es la que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”).

Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos.

$$Rentabilidad = \frac{Beneficio}{Recursos Financieros}$$

El beneficio debe dividirse por la cantidad de recursos financieros utilizados, ya que no nos interesa que una inversión genere beneficios muy altos si para ello tenemos que utilizar muchos recursos. Una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtener esos beneficios.

Las dos medidas de rentabilidad más utilizadas son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, que definimos a continuación:

1. Rentabilidad económica

Recuperado de <http://www.gerencie.com>

“Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Beneficio Económico}}{\text{Activo Total}}$$

A veces se utilizan los términos ingleses para referirnos a la rentabilidad económica: Return on Assets (ROA) o Return on Investments (ROI).

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa menos todos los costes no financieros. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”.

Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

2. Rentabilidad financiera

Recuperado de <http://www.contabilidad.tk/>

“Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios (capital + reservas)}}$$

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios.

El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos ($BN = BE - Intereses - Impuesto$ ”).

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de beneficios que estamos utilizando es consistente con la medida de recursos financieros.

2.3.3.2.5. Control de Gastos

El control de gastos de una empresa es un tema del que se habla mucho en estos tiempos de crisis, pero el control de gastos de cualquier empresa no debe hacerse solo en tiempos de recesión, sino que **se trata de una estrategia financiera** que se debería aplicar normalmente para lograr mayores beneficios.

Recuperado de:

<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/finanzas/454-como-realizar-un-control-de-gastos-en-su-empresa>

“Los gastos de la empresa le dan una idea de cómo marcha su negocio, pero también le permiten analizar su entorno y ponerle en el camino de las decisiones correctas. No realizar un control de gastos supone avanzar con los ojos cerrados. Ser consciente de los costes de su negocio es imprescindible para realizar una correcta gestión”.

Control de gastos es el control de todo desembolso monetarios no recuperable, pero destinado a conseguir rentas como consecuencia de dicha erogación.

2.3.3.2.6. Manejo de Costos

La correcta administración de los costos de venta o de producción, se ha convertido en una estrategia obligada de competitividad.

En el mundo globalizado en que vivimos, donde existe una enorme competencia, es necesario desarrollar estrategias que permitan ser competitivos tanto en precios como en calidad.

Optimizar al máximo los costos sin que ello afecte la calidad del producto final, sino que al contrario, lo mejore. No existe una cultura sobre la importancia y el manejo de los costos, lo que es un gran problema a la hora de ser competitivos en el mercado.

2.3.3.2.7. Políticas de Compra de Activos Fijos

Bienes de propiedad de la empresa dedicados a la producción y distribución de los productos o servicios por ellas ofrecidos. Adquiridos por un considerable tiempo y sin el propósito de venderlos.

Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal).

Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que éstos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use ese activo y por obsolescencia, de forma que se refleje su valor más ajustado posible, o a amortizar los gastos a largo plazo (activo diferido). Para ello, existen tablas y métodos de depreciación y de amortización.

2.3.3.2.8. Plazo de Cobro en Cartera

Apalancamiento

Recuperado de

<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>:

“El apalancamiento financiero es simplemente usar endeudamiento para financiar una operación. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con

fondos propios y un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente”.

Recuperado de <http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>: “Apalancamiento financiero: es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente.

Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio.

Se considera como una herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por el interés financieros para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa”.

Según **Serrahima Raimon (2011)**: aporta con su conocimiento definiéndolo así:

“Entendemos por apalancamiento financiero a la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Es la medida de la relación entre deuda y rentabilidad. Cuando el coste de la deuda (tipo de interés) es inferior al rendimiento ofrecido por la

inversión resulta conveniente financiar con recursos ajenos. De esta forma el exceso de rendimiento respecto del tipo de interés supone una mayor retribución a los fondos propios”.

Efecto que se produce en la estructura financiera de las empresas como consecuencia de la utilización de fondos propios o ajenos para su financiamiento. Razón resultante de dividir el pasivo entre el capital contable. Se da el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa a través del cambio en su estructura financiera y operativa.

El Apalancamiento puede ser un mecanismo muy útil para potenciar los rendimientos del Capital social: en tal caso, las empresas suelen lanzar grandes emisiones de obligaciones.

El apalancamiento es la relación de capital propio y capital de crédito que componen el capital total utilizado en una inversión u otra operación financiera.

2.4 HIPÓTESIS

Las Estrategias Financieras, se relacionan con su rentabilidad.

2.5. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Estrategias Financieras
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Unidad de observación:** Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.
- **Términos de relación:** Generará maximización

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación de campo

Según **Tevni Grajales (2011: Internet)**, “la investigación de campo distingue entre el lugar donde se desarrolla la investigación, si las condiciones son las naturales en el terreno de los acontecimientos tenemos una investigación de campo, como los son las observaciones en un barrio, las encuestas a los empleados de las empresas, el registro de datos relacionados con las mareas, la lluvia y la temperatura en condiciones naturales”.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual **Carlos Sabino (s/f)** en su texto: "El proceso de Investigación", señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Díaz (2007:41), en su trabajo explica “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad”.

Para **Abril (2011)**, “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

En el presente estudio se utilizará la investigación de campo, porque los datos fueron recogidos de la fuente (Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.), misma donde se producen los hechos y fenómenos. En este caso el investigador tomó contacto directo con la realidad para fortalecer el mismo, se reconocerá las variables de interés investigativo; mediante la aplicación de encuestas semiestructuradas y entrevistas.

Por lo que, es necesario dar una propuesta de cambio para mejorar el proceso general de cobranza, que se incluirá dentro de las estrategias competitivas - financieras.

3.1.2. Investigación bibliográfica-documental

En lo referente a fuentes de información bibliográficas según **Héctor Ávila (2006: Internet)**, durante el proceso de investigación, las referencias bibliográficas son imprescindibles para citar ideas, conceptos, entre otros aspectos. Se utilizan para argumentar y respaldar aspectos importantes de la investigación. Se necesitan para presentar la autenticidad de expresiones originales con exactitud.

Según **Alken H, Babage CH, (2003: Internet)**. “La investigación documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información”.

Díaz (2007:41), en su trabajo “consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos , tesis de grado, etc.”.

Según el portal electrónico recuperado de <http://www.vivilibros.com/libreria>. “es la investigación cuyo resultado final es la obtención de revistas, libros, artículos, papers estén o no disponibles en el circuito comercial”.

La investigación bibliográfica, nos permite analizar y evaluar aquello que se ha investigado y lo que falta por investigar del problema en estudio y; para ello, la fuente son libros, tesis de grado, revistas, periódicos, direcciones electrónicas en Internet, entre otros documentos relacionados con el tema de investigación, además, se cuenta con toda la información necesaria para poder cubrir todo los aspectos técnicos.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según **Tamayo M. y Tamayo (2003)**:

“Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. Tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación y son: Histórica, descriptiva y experimental”.

La técnica de la lectura científica, también nos sirve mucho porque es indispensable saber qué opinan varios autores acerca del tema que investigamos, por cuanto han solucionado y conocen problemas que tienen las mismas características o similares a los problemas que presenta Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.; por lo que, se ha tomado en cuenta las técnicas e instrumentos enunciados anteriormente, ya que, facilitó mucho para continuar con la propuesta de solución y con ello analizar y comprender de manera profunda, brindando una correcta solución al problema de investigación.

La forma más común de clasificar las investigaciones es aquella que pretende ubicarse en el tiempo (según dimensión cronológica) y distingue entre la investigación de las cosas pasadas (Histórica), de las cosas del presente (Descriptiva) y de lo que puede suceder (Experimental).

El nivel o tipo de investigación del presente estudio es exploratorio, en virtud de haberse generado hipótesis y reconocer las variables de interés investigativo.

3.2.1. Investigación exploratoria

Según **Bunge, M. (1985)** define:

“La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema”.

Según **Díaz (2007:42)**, en su trabajo:

“Explica que se realiza cuando no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador”.

Según lo señala **Hernández et. al. (2003:115)**, en su trabajo explica de manera importante:

“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se han

abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”.

La investigación exploratoria es útil para la identificación de cursos alternativos de acción. En este caso, el gerente buscara claves para tener enfoques innovadores de estrategias. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas estratégicas identificadas, con la esperanza de incluir la "mejor" estrategia en el conjunto del mismo a evaluar.”

Al emplear la investigación exploratoria se evidenció la realidad de la empresa, se fundamentó el planteamiento del problema de investigación, se formuló la hipótesis de trabajo y orientó la selección de la metodología a empleada.

3.2.2. Investigación descriptiva

Según **Bunge, M. (2003)**:

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.

Según **Tevni Grajales (2003)**

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Sirven para medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Este tipo de estudio sirve para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”.

Según **Díaz (2007:43)**, en su trabajo

“Detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir un problema en una circunstancia temporoespacial determinada, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta”.

Según lo señala **Hernández et. al. (2003:117)**

“Los estudios exploratorios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”.

Se aplicó la investigación descriptiva mediante el cual fue posible caracterizar el objetivo del estudio en una situación concreta señalando sus propiedades y sus aspectos fundamentales.

3.2.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Según **Tevni Grajales (2003)**

“Tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”.

Según **Bunge, M. (1985)**

“Este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables”.

Díaz (2007:43), en su trabajo explica:

“Que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra.”.

Según señala **Hernández et. al. (2003:121)**

“Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, evalúa la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables”.

Con la aplicación de la investigación correlacional se logró medir la relación entre las variables planteadas y relaciones entre los fenómenos que involucran el problema de investigación.

3.2.4. Investigación explicativa

Según **Tamayo M. y Tamayo (1980)**

“Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga”.

Díaz (2007:44), en su trabajo describe que su objetivo es a más de medir el grado de relación entre variables:

“Es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas”.

Según **Bunge, M. (1985)**

“Este tipo de investigación, se caracteriza por buscar una explicación del por qué de los hechos, mediante el establecimiento de la relación causa-efecto. Los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, lo que en otras palabras llamamos investigación post-facto, como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis.

Sus resultados y conclusiones se refieren al nivel de profundidad del conocimiento. Este tipo de investigación centra su atención únicamente en la comprobación de las hipótesis causales; por ello, busca describir las causas que originan el problema o comportamiento, apoyándose en leyes y teorías para tratar de comprender la realidad o el por qué de los hechos”.

Para **Herrera et. al. (2004:106)**

“Esta investigación comprueba experimentalmente una hipótesis”.

A través de la investigación explicativa, se determinó el comportamiento de las variables y se verificó la hipótesis causal.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Es necesario delimitar el ámbito espacial del trabajo de investigación, determinando claramente la población que se va a investigar, para resolver esta necesidad se recurre al muestreo.

Según **Douglas Montgomery (2004)**

“La población, o el universo, está formado por la totalidad de los elementos que se desean estudiar, ejemplos podrían ser: La población total de Venezuela, los alumnos cursantes en las

universidades del país, la producción de toda una industria, a cosecha de un año dado, el rendimiento de una raza de ganado, entre otros”.

Según **Malthus (2003)**

“La población es un conjunto renovado en el que entran nuevos individuos por nacimiento o inmigración y salen otros por muerte o emigración. La población total de un territorio o localidad se determina por procedimientos estadísticos y mediante el censo de población.

Según **Díaz (2007:47)**, en su trabajo explica:

“Es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno”.

Abril (2011), considera que:

“Forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación”.

En esta investigación la población está conformada por once personas que son las que directamente influyen en el presente problema.

TABLA 2. Nómina de Empleados de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	Ing. José Alvarado	Gerente General
2	Lic. Jaime Alvarado	Gerente Financiero
3	Ing. Diego Alvarado	Presidente
4	Dr. Jorge Calupiña	Consultor Externo
5	Dra. Gisela Lozada	Auditor Interno
6	Dra. Bolivia Cazorla	Contador General
7	Sra. Gladys Lascano	Accionista
8	Ing. John Alvarado	Gerente de Producción
9	Lic. Galo Alvarado	Accionista
10	Lic. Anita Alvarado	Accionista
11	Ing. Hugo Alvarado	Accionista

Fuente: CAO Unidad de Talento Humano (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

3.3.2. Muestra

En la investigación no se utilizó el cálculo de la muestra por la siguiente razón:

Accionistas	08
Personal de Apoyo	03

Total	11

La población objeto de estudio es pequeña; por lo tanto, se trabajó con su totalidad.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Díaz (2007:50), en su trabajo nos explica que operacionalizar corresponde a procedimientos:

“Por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítems para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducción lógica”.

Hernández et. al. (2003:171), expone que la operacionalización de variables:

“Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, es decir especifica que actividades u operaciones deben realizarse para recolectar datos o información”.

Se aplicó por su importancia en la conceptualización de las variables planteadas, marco teórico inicial, se identificó indicadores observables y medibles que reflejan la acción de las categorías.

3.4.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias Financieras.				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Las estrategias financieras se conceptúa como:</p> <p>Decisiones financieras en planeación y control de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos, políticas y objetivos a largo plazo.</p>	<i>Decisiones financieras</i>	<p>Según el Recurso Financiero</p> <p>Según el Recurso Humano</p> <p>Según el Recurso Físico</p> <p>Según el Productos</p> <p>Según el Mercados</p>	¿Cree Usted que se utilizaran todos los recursos para la toma de una Decisión?	Entrevista (Anexo N°1)
	<i>Objetivos financieros</i>	<p>Rendimiento sobre la inversión</p> <p>Índice de endeudamiento</p> <p>Relación de capital de trabajo</p> <p>Rotación de cuentas por cobrar</p>	¿Cuáles serán los objetivos que se cumplirán?	Entrevista (Anexo N°1)
	<i>Políticas financieras</i>	Sobre endeudamiento con entidades financieras	¿Ha existido nuevas políticas últimamente?	Entrevista (Anexo N°1)
Sobre endeudamiento con proveedores y acreedores		¿Se ha incrementado el porcentaje de endeudamiento?		

3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Rentabilidad				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad se conceptúa como:</p> <p>La capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.</p> <p>El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a rentabilidad: económica, financiera y social.</p>	Rentabilidad Económica	Beneficio Económico / Activo Total	¿Qué recursos se empleara para estas comparaciones?	Entrevista (Anexo N°01)
		- Comparación con el total de recursos empleados. - Obtención de beneficios	¿Qué beneficios se obtendrán?	
	Rentabilidad Financiera	Beneficio neto después de impuestos/ Fondos propios	¿Qué recursos se empleara para estas comparaciones?	
		- Comparación con los recursos propios invertidos -Obtención de beneficios	¿Qué beneficios se obtendrán?	
	Rentabilidad Social	Obtención de beneficios sin fines de lucro.	¿Cree Ud. que la empresa necesita un mayor capital de trabajo para desarrollarse en estos beneficios sin obtener ningún fin de lucro?	

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**,

“La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

3.5.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Las personas a ser investigadas son : Gerente General, Gerente Financiero, Presidente de la Empresa, Gerente de Producción, el personal de UDG quienes realizan los presupuestos y todo lo relacionado con la contabilidad, Control interno que son las encargadas de vigilar y verificar que se cumplan los procesos generales dentro de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Para la presente investigación fue necesaria la aplicación de las entrevistas mediante encuestas semiestructuradas.

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. En este tipo de comunicación

oral debemos tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista.

Según **Hernández Sampieri (2006)**

“El cuestionario es sólo una serie de preguntas por escrito, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o en una entrevista. El cuestionario es la base de la encuesta y de la entrevista. Los cuestionarios son "tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos". Menciona que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa”.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Para la presente investigación se diseñó un cuestionario el mismo que se encuentra en (ver anexo 6).

De acuerdo a **Díaz (2007:43)**, el cuestionario es un:

“Instrumento para la recolección de la información que deben reunir dos requisitos: validez y confiabilidad. La validez se refiere a la seguridad con la cual el instrumento mide lo que verdaderamente debe medir, se verifica a través de la aplicación de una prueba piloto. La confiabilidad se refiere a la seguridad con la cual el instrumento arroja siempre los mismos resultados aplicado en repetidas ocasiones y por el mismo investigador”.

Según, **Muñoz (1998)**, recuperado de <http://books.google.com.ec/books> “en los cuestionarios se recaba información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no implican dificultad para emitir la respuesta; además, su aplicación es impersonal y está libre de influencias como otros métodos”.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**

Personal del área financiera para realizar la respectiva investigación en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la entrevista mediante encuestas semiestructuradas, esto se dio en un tiempo determinado en las instalaciones de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

TABLA 5. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>Se aplicó el Método Analítico</i>
	¿Dónde? <i>El lugar de la investigación en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato.</i>
	¿Cuándo? <i>La aplicación del instrumento de recolección de información fue aplicado en la segunda semana de Junio del 2013</i>

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade (2012)

Según Abril (2011):

“La inducción es aquella que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Permite analizar casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. Es muy importante por cuanto fundamenta la formulación de las hipótesis, la investigación de leyes científicas y las demostraciones”.

TABLA 6. Preguntas Básicas

PREGUNTAS	PROCEDIMIENTO
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué Personas y Objetos?	Directivos y Accionistas de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.
¿Qué aspectos?	Decisiones financieras. Análisis y estrategias financieras. Recursos Políticas Gestión, Planificación e Índices financieros Política de compras Indicadores y Cartera
¿Quién?	Juan Carlos Andrade Clavijo.
¿Cuándo?	Tiempo del problema periodo Fiscal 2012, tiempo de la investigación de 01 de diciembre del 2012 al 30 de Noviembre del 2013.
¿Dónde?	Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.
¿Cuántas veces?	Piloto y definitiva
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué instrumentos?	Encuesta
¿En qué situación?	En Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. Y en el sitio estratégico.

Elaborado por: Juan Carlos Andrade (2013)

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.6.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

Tablas utilizadas para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

- **Representaciones gráficas.**

Figuras utilizadas para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Se destacan tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- **Comprobación de hipótesis.**

Para la comprobación de la hipótesis, se utilizó el chi-cuadrado por ser un método no paramétrico que nos permite analizar información cualitativa.

Se siguió el procedimiento de cinco pasos que consistió en el planteamiento de hipótesis nula y alternativa, el nivel de significancia, determinar el método de comprobación, establecer la regla de decisión y; por último, tomar una decisión.

Para **Díaz (2007:61)**, en su texto explica que el Chi Cuadrado es una prueba paramétrica que: “Mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. También se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia”.

Según **Malhotra (2004:448)**:

“Sirve para probar la importancia estadística de la asociación observada en una tabulación cruzada”.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones:** Se deriva de la explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, se pueden establecer más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación se realizó en las instalaciones de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., se menciona que por parte de la empresa, proporcionó toda la información necesaria para alcanzar con éxito los objetivos específicos propuestos.

A continuación, se presenta el análisis y la interpretación de los resultados, obtenidos a través de la utilización de la técnica de la encuesta dirigida a Gerencias y personal de apoyo. El instrumento utilizado para ambas técnicas fue el cuestionario.

Para la tabulación de datos se diseñaron cuadros estadísticos en el cual se detalla la pregunta, opciones para respuesta, respuestas obtenidas, porcentaje de equivalencia al total; así como también, su figura para una mejor visualización y explicación, además consta su análisis e interpretación individual a cada pregunta.

4.1.1 Encuesta a Gerencias y Personal de apoyo UDG

Objetivo de la encuesta:

Recopilar información para su análisis de estrategias financieras en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

Pregunta 1. ¿La administración y la alta dirección tienen formación profesional?

TABLA No 7 NIVEL DE FORMACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primario	0	0%
Secundario	2	18%
Superior	9	82%
Ninguna	0	0%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

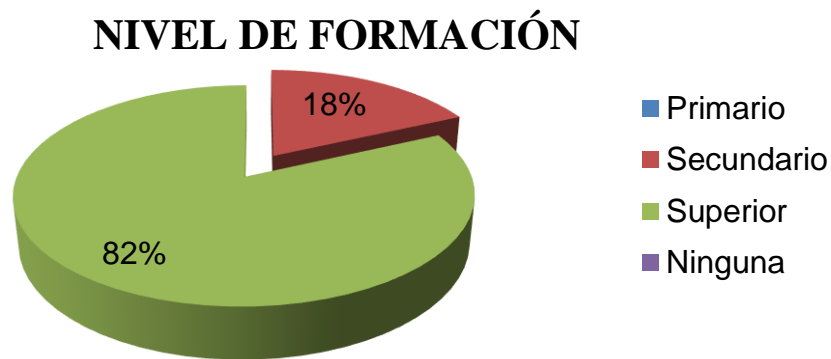


FIGURA No 5. NIVEL DE FORMACIÓN

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

El nivel de instrucción con que se cuenta se ubica en un 82% de nivel superior mientras que el 18% se encuentra en un nivel secundario.

En cuanto a su alto nivel de formación, nos va a permitir un fácil entendimiento en el proceso al momento de implantar estrategias.

Pregunta 2. ¿Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., cumple con los objetivos propuestos?

TABLA No 8. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36%
NO	5	46%
A VECES	2	18%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

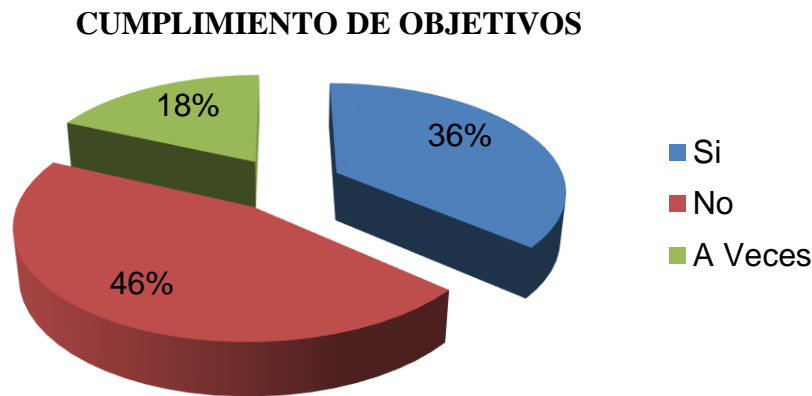


FIGURA No 6 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

En relación a la pregunta N.2, se observa que 4 empleados manifiestan que si se da cumplimiento a los objetivos, 5 indican que no y 2 que se cumplen a veces. De la figura No7 se desprende que el 36% de los empleados si cumplen con los objetivos, mientras que el 46% no cumple y el 18% que a veces existe cumplimiento de objetivos.

De lo manifestado por los encuestados, en los porcentajes antes mencionados, se puede notar la falta de decisión en los ejecutivos para hacer cumplir los objetivos que tiene la empresa, debido al desconocimiento de las herramientas administrativas que son necesarias, para el cumplimiento de los mismos.

Pregunta 3. ¿Cuenta la Empresa con un plan estratégico?

TABLA No 9 PLAN ESTRATÉGICO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	6	55%
A VECES	4	36%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

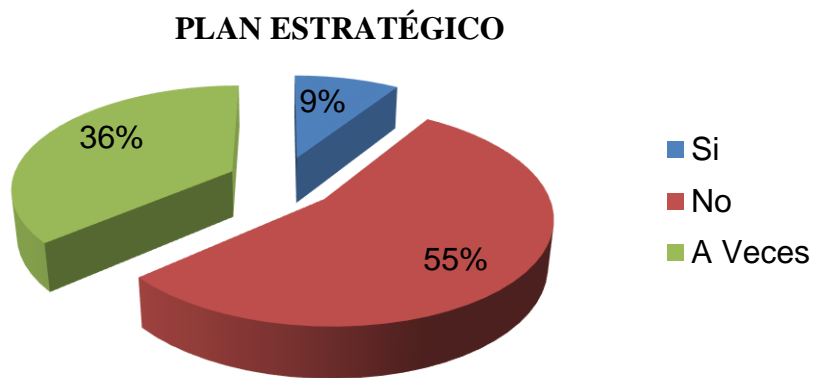


FIGURA No 7 PLAN ESTRATÉGICO

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

De estos resultados, el 9% de los empleados encuestados manifiestan que si existe una planificación estratégica, el 55% manifiesta que no existe planificación por parte de la empresa, y el 36% manifiesta que a veces.

Se observa que no tiene conocimiento que se realiza un plan estratégico y no se pueda cumplir con los logros establecidos en la Empresa, razón por la cual es necesario tomar los correctivos necesarios para el efecto.

Pregunta 4. ¿Se cuenta con información financiera – administrativa oportuna?

TABLA No10 INFORMACIÓN OPORTUNA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	3	27%
A VECES	6	55%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

INFORMACIÓN OPORTUNA

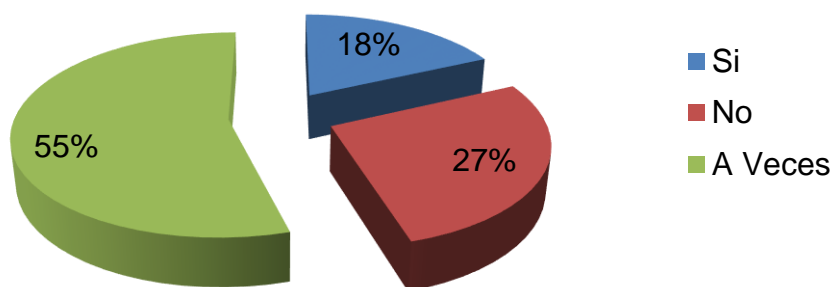


FIGURA No 8 INFORMACIÓN OPORTUNA

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

Del total de encuestados, el 27% manifiesta que no se cuenta con este tipo de información y el 55% dice que a veces cuentan con la misma.

Con estos resultados podemos observar que la mayoría de los empleados comentan que a veces obtienen este tipo de información y si lo hacen es en el momento inadecuado y en forma empírica, por falta de conocimiento y capacitación con relación al tema.

Pregunta 5. ¿Las estrategias que constan en el plan de acción han sido difundidas y comunicadas a las áreas involucradas?

TABLA N°11 CONOCIMIENTO ÁREAS INVOLUCRADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	91%
A VECES	1	9%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

CONOCIMIENTO ÁREAS INVOLUCRADAS

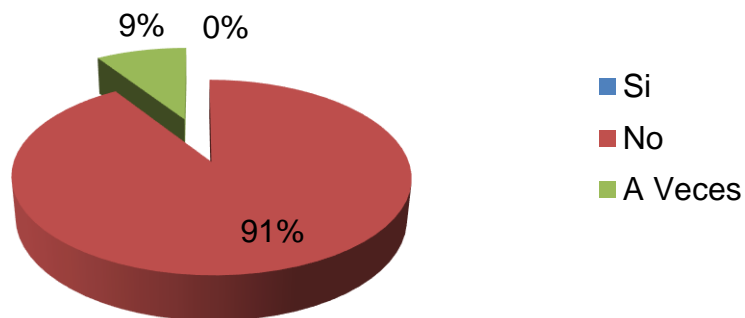


FIGURA N° 9 CONOCIMIENTO ÁREAS INVOLUCRADAS

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

Las encuestas realizadas nos muestran que el 9% a veces tienen un conocimiento de las estrategias que constan en el plan de acción, en tanto que el 91% manifiestan que no se les da a conocer dicha información.

Los datos observados en esta pregunta demuestran que una parte considerable de empleados, no tienen conocimiento de las estrategias; por lo que, se hace necesario que tengan un conocimiento oportuno del plan de acción con que cuenta la empresa.

Pregunta 6. ¿Esta Ud. capacitado con respecto a Pautas de Negociación?

TABLA No12 PAUTAS DE NEGOCIACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	7	64%
A VECES	1	9%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

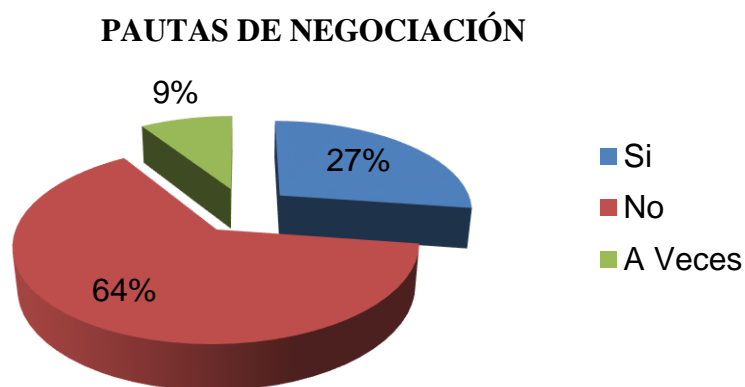


FIGURA No10 PAUTAS DE NEGOCIACIÓN

Fuente: Investigación de campo (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

Del 100% de los encuestados, el 27% si recibe capacitación en el área de negociación, mientras que el 64% de los empleados de la empresa no reciben capacitación alguna con respecto a pautas de negociación y 9% a veces.

Los resultados obtenidos anteriormente muestran que la mayoría de los empleados no reciben cursos de capacitación en el área de negociación estratégica, que es una herramienta fundamental dentro de cobranzas para poder interrelacionarse con los clientes, aspecto que se deberá tomar mucho en cuenta.

Pregunta 7. ¿Considera que la rentabilidad obtenida por la empresa es la adecuada?

TABLA No13 RENTABILIDAD OBTENIDA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	3	27%
A VECES	6	55%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

RENTABILIDAD OBTENIDA

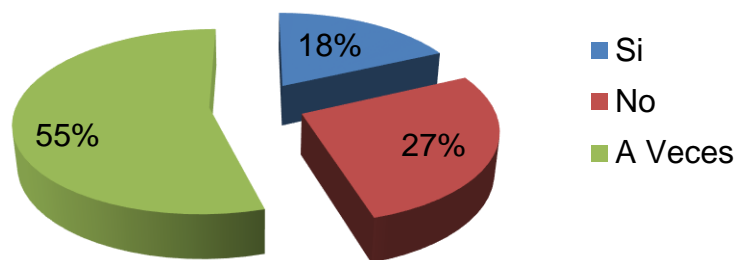


FIGURA No11 RENTABILIDAD OBTENIDA

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

Del total de la población encuestada se tiene que el 18% del personal de la empresa muestra conformidad con la rentabilidad obtenida, en tanto que el 27% no indica considerable rentabilidad, luego el 55% de los encuestados a veces muestra que es la adecuada.

De lo observado anteriormente, podemos decir que más de la mitad de los empleados se encuentran a veces conformes con la rentabilidad obtenida y el

restante porcentaje se divide entre que “no” y “si” muestra conformidad; por lo que, allí esta una de las falencias de confiabilidad que si la rentabilidad es la adecuada o no ya que es un factor determinativo para la consecución de cualquier objetivo.

Pregunta 8. ¿El proceso de ingreso y disponibilidad de la cartera es?

TABLA No14 DISPONIBILIDAD DE LA CARTERA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	0	0%
Buena	1	9%
Regular	3	27%
Mala	7	64%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

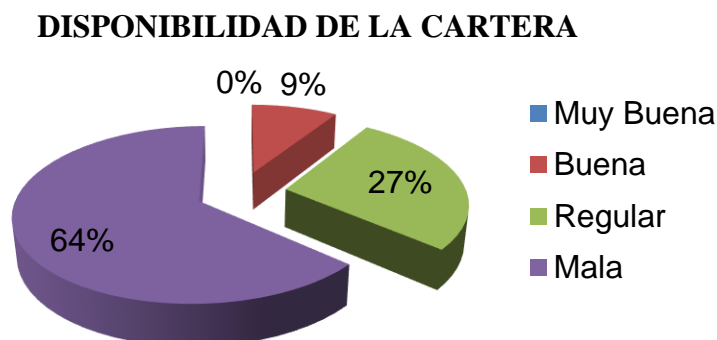


FIGURA No12 DISPONIBILIDAD DE LA CARTERA

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

Del 100% de las personas encuestadas se tiene que el 9% de los empleados de la empresa consideran que el ingreso y disponibilidad de la cartera es bueno, luego el

27% manifiesta que es regular, en tanto que el 64% dice que hay una mala disponibilidad e ingreso de la misma y por último el 0% manifiesta que es muy buena el ingreso de cartera.

Los datos evidencian que en el proceso de ingreso y disponibilidad de cartera vencida, existen criterios divididos con respecto al tema en cuestión; por lo que, es necesario revisar dicho proceso para unificar los criterios de los empleados.

Pregunta 9 ¿La Gerencia evalúa el grado de eficacia y eficiencia de las decisiones adoptadas?

TABLA No15 GRADO DE EFICIENCIA Y EFICACIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	2	18%
A VECES	6	55%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

GRADO DE EFICIENCIA Y EFICACIA

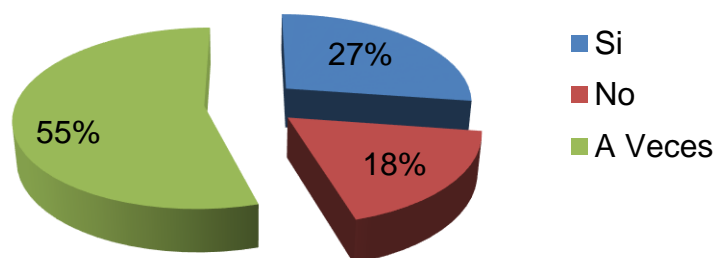


FIGURA No 13 GRADO DE EFICIENCIA Y EFICACIA

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

Al codificar las encuestas, el gráfico nos muestra que el 18% manifiesta que no son eficientes las evaluaciones y el 55% a veces creen que son eficientes y eficaces, mientras que el 27% lo dicen que son eficientes sus evaluaciones de las decisiones adoptadas.

Se manifiesta que existe una evaluación inconclusa; por lo que, es necesario mejorar esta, planteando decisiones que permitan evaluar de manera más eficiente y eficaz.

Pregunta 10 ¿Se realiza un seguimiento periódico de los cobros a clientes y pagos a proveedores?

TABLA No 16 SEGUIMIENTO CLIENTES-PROVEEDORES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	4	36%
A VECES	4	37%
Respuestas Obtenidas	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

SEGUIMIENTO CLIENTES-PROVEEDORES

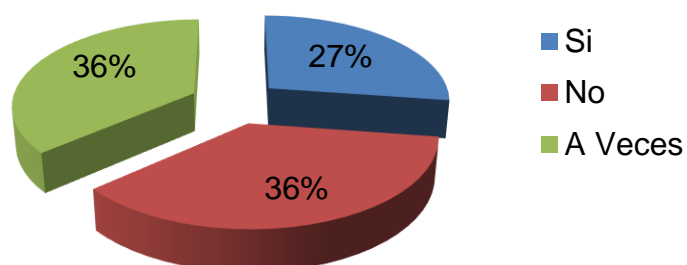


FIGURA 14. SEGUIMIENTO CLIENTES-PROVEEDORES

Fuente: Investigación de campo (2012)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Análisis e Interpretación de datos:

De la totalidad de las encuestas realizadas, el 36% manifiesta que no se realiza un seguimiento consciente y el 27% dice que si realiza seguimiento; y, el 36% a veces tienen el seguimiento correspondiente.

En lo referente a las opiniones obtenidas por las encuestas, está entre que “no” y, “a veces”, realiza un seguimiento consciente; razón por la cual, no se pueden cumplir con los objetivos que tiene la empresa.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Formulación de hipótesis

Para fundamentar con objetividad si la hipótesis es confirmada por un conjunto de datos, es necesaria la aplicación de procedimientos estadísticos para obtener un criterio objetivo, de aceptación o rechazo.

Este procedimiento, se basa tanto en la información obtenida al investigar, como al margen de riesgos que estén dispuestos a aceptar, si el criterio de decisión con respecto a la hipótesis resulta incorrecta.

Para la prueba de la hipótesis en la que se cuenta con frecuencias tanto absolutas como relativas se va a realizar la prueba del Chi – Cuadrado (X^2), el cual permite determinar el conjunto de frecuencias esperadas teóricas si se aplica dicha fórmula.

A continuación se muestra el procedimiento de cálculo para la verificación de la hipótesis, por medio del Chi – Cuadrado (X^2).

H₀: Hipótesis nula

H₁: Hipótesis alternativa

H₀: La aplicación de estrategias financieras no influyen en la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

H₁: La aplicación de estrategias financieras si influyen en la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

4.2.1.1. Definición del nivel de significancia:

Determina la zona de aceptación o rechazo de la hipótesis nula, con la cual se puede asumir la hipótesis alternativa, el nivel de significación escogido para la investigación es el 5%.

4.2.1.2. Grado de libertad:

Grado de libertad = (Filas – 1) (Columnas – 1)

$$gl = (F - 1)(C - 1)$$

$$gl = (4 - 1)(3 - 1)$$

gl = (3) (2)

gl = 6

TABLA No17 Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Preguntas	Si	NO	A VECES	TOTAL
1.- Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., cumple con los objetivos propuestos?	4	5	2	11
2- Cuenta la empresa con un plan estratégico?	1	6	4	11
3.- Se cuenta con información financiera – administrativa oportuna?	2	3	6	11
4.- Las estrategias que constan en el plan de acción han sido difundidas y comunicadas a las áreas involucradas?	0	10	1	11
TOTAL	7	24	13	44

Fuente: Encuestas (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

TABLA No 18 Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS

Preguntas	Si	NO	A VECES	TOTAL
1.- Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., cumple con los objetivos propuestos?	1,75	6,00	3,25	11,00
2- Cuenta la empresa con un plan estratégico?	1,75	6,00	3,25	11,00
3.- Se cuenta con información financiera – administrativa oportuna?	1,75	6,00	3,25	11,00
4.- Las estrategias que constan en el plan de acción han sido difundidas y comunicadas a las áreas involucradas?	1,75	6,00	3,25	11,00
TOTAL	7,00	24,00	13,00	44,00

Fuente: Encuestas (2012)

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

4.2.1.3. Cálculo del Chi-cuadrado

Para la verificación de la hipótesis se seleccionó la prueba del chi-cuadrado expresada en la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

En donde:

X² = Chi – Cuadrado

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia esperada o teórica.

TABLA No 19**Cálculo del chi-cuadrado**

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
4	1,75	2,25	5,06	2,8928571
5	6,00	-1,00	1,00	0,1666667
2	3,25	-1,25	1,56	0,4807692
1	1,75	-0,75	0,56	0,3214286
6	6,00	0,00	0,00	0,0000000
4	3,25	0,75	0,56	0,1730769
2	1,75	0,25	0,06	0,0357143
3	6,00	-3,00	9,00	1,5000000
6	3,25	2,75	7,56	2,3269231
0	1,75	-1,75	3,06	1,7500000
10	6,00	4,00	16,00	2,6666667
1	3,25	-2,25	5,06	1,5576923
				13,8717949

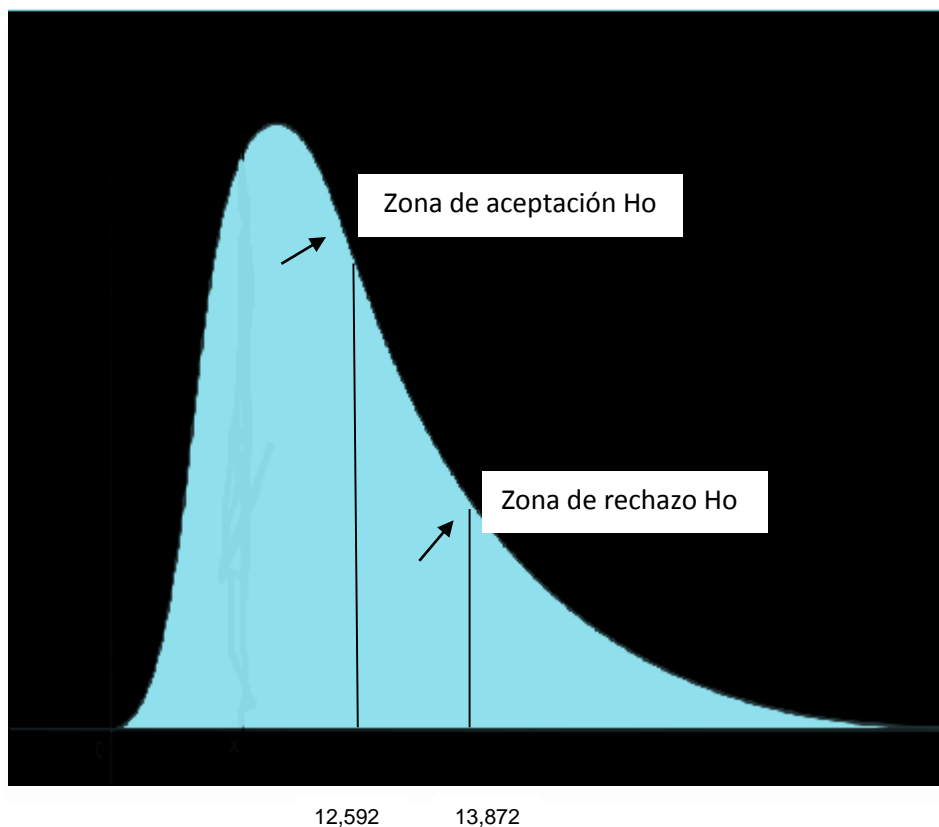
Fuente: Encuestas (2012)**Elaborado por:** Juan Carlos Andrade

4.2.1.4 Regla de decisión:

Con el resultado obtenido y tomando en consideración el nivel de significancia del 5%, a 6 grados de libertad (gl) se tiene:

El valor de $X^2_c = 13,872 > X^2_t = 12,592$ y de conformidad en lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa que dice: **H1**

La aplicación de estrategias financieras si influyen en la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.



Fuente: Calculo chi-cuadrado (2013)
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No15 REGLA DE DECISIÓN

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación realizada se ha llegado a tomar en consideración las siguientes conclusiones:

- Mediante el estudio del presente trabajo de investigación se ha logrado detectar que Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. realiza procesos financieros de una manera empírica, sin contar con normas y procedimientos para determinar la liquidez de la empresa.
- La empresa no evalúa la gestión empresarial en su totalidad provocando información deficiente para sus directivos y accionistas, falta de oportunidades de mejora, falta de indicadores de gestión efectivos y aplicables para cada área.

- No cuentan con un plan estratégico para ejecutar sus acciones por falta de conocimiento y bases teóricas de planificación e implantación de estrategias empresariales.
- Existe una falencia de conocimientos en lo que respecta a pautas de negociación, para poder ser más eficientes y eficaces en su trabajo.
- Se determina que no tienen habilidad suficiente para elaborar, modificar o diseñar estrategias, por lo que es una de las causas posibles de la baja rentabilidad que presenta Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

5.2 Recomendaciones:

- La empresa debería elaborar, aprobar y socializar una implantación de estrategias de acuerdo a los estándares empresariales en base a sus competencias.
- Se recomienda diseñar y ejecutar indicadores de gestión para medir la efectividad del área de cobranza y permita retroalimentar a la alta dirección con una frecuencia semanal para la toma oportuna de decisiones.
- Establecer estrategias para poder definir el marco regulatorio de todo el accionar de cobranza, como son la consecución de los más altos estándares de productividad y de satisfacción de la cartera de clientes y una adecuada administración de los recursos propios.

- Manejar en forma continua un correcto proceso estratégico de toma de decisiones para enfrentar a los cambios que se presenten en forma diaria o para el futuro, realizando análisis continuos, diseñando variedad de modelos de gestión estratégica, innovándolos periódicamente, para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes deudores y con ello garantizar el éxito de la empresa.
- Diseñar y definir estrategias que nos permitan evaluar y/o medir la gestión integral de cada área.
- Implementar estrategias para la administración eficiente del capital de trabajo; con lo cual podrán tomar decisiones acertadas y a tiempo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS:

TÍTULO: “Diseño de estrategias financieras para optimizar los recursos financieros que maximice la rentabilidad de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.”

Institución: Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

Investigador: Ing. Juan Carlos Andrade

Director de Tesis: Ing. Patricio Carvajal Larenas Dr.

Beneficiarios: Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Picaihua, calle Arq. LeCorbusier y Sócrates

Duración del Proyecto: 12 meses

Fecha estimada de inicio: Junio 2014

Fecha estimada de finalización: Junio 2015

Cargo:

Investigador: Ing. Juan Carlos Andrade

Gerente: Ing. José Alvarado

Tutor: Ing. Patricio Carvajal Larenas Dr.

Costo: El costo estimado de la propuesta será \$2000,00, mismo que será asumido por la Constructora. (Ver anexo 10).

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. en la actualidad presenta bajos niveles de rentabilidad y no cuenta con estrategias que aporten el desarrollo sustentable de su crecimiento que se ha venido dando en los últimos años a causa del auge de la construcción y cuyo panorama es alentador cada año con las nuevas políticas de gobierno convirtiendo así al sector vial más competitivo y por lo tanto sobrevivirán solo aquellas empresas que logren eficiencia y eficacia en sus procesos, satisfagan las necesidades y que superen las expectativas de sus clientes a través de sus productos.

La empresa objeto de nuestra investigación carece de aspectos muy importantes y cruciales para mantener en marcha las actividades empresariales como el no establecimiento de estrategias financieras, indicadores de gestión, una retroalimentación al personal gerencial, que sin lugar a dudas repercute en el plano de rentabilidad de la Empresa como en el de satisfacción de calidad de servicio a nuestros actuales clientes.

Planificando la recuperación de cartera de acuerdo a plazos que sean accesibles y estén acorde a la realidad política, económica y social que vive actualmente nuestro país, seguir cumpliendo con sus proveedores y acreedores para evitar problemas de índole legal y administrativa.

Por todo lo expuesto es prioritario que la empresa implemente estrategias para la

administración eficiente del capital de trabajo que nos permitan crecer en el ambiente competitivo del mercado y así poder tomar decisiones acertadas y a tiempo.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Los constantes avances en las investigaciones sobre dirección y administración estratégica, obligan a realizar cambios importantes a las organizaciones en cualquier sector en el que éstas se desenvuelvan. Incorporar nuevos conceptos y herramientas analíticas para cumplir con requisitos actuales como el fortalecimiento de un análisis de los aspectos globales de una correcta administración estratégica, estrategias de gestión para alcanzar el liderazgo, las llamadas alianzas estratégicas, desarrollar un adecuado propósito estratégico, las capacidades fundamentales, los mercados en los cuales se desenvuelven las organizaciones, entre otros.

La función y la importancia estratégica que tienen la capacidad fundamental de la organización, se entrelazan con el análisis de los puntos fuertes de la organización, implementando estrategias financieras alrededor de lo que la organización hace mejor y creando capacidad en la misma.

Es importante y prioritario aportar con herramientas que son las estrategias financieras a largo o corto plazo como son el análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, el análisis del activo circulante, liquidez y solvencia, fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero que agreguen valor a las actividades empresariales, que depuren las falencias que ocasionan los procesos mal estructurados o con una visión distinta a la de sus accionistas.

Estas decisiones deben conducirnos a buscar el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

- Diseñar estrategias financieras para una óptima utilización de los recursos financieros que maximice la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

6.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las estrategias y los índices financieros de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., mediante un estudio interno y externo de su gestión financiera.
- Determinar los procedimientos operacionales para obtener y utilizar indicadores financieros en la toma de decisiones gerencial.
- Proponer estrategias financieras para promover la mejora continua de los rendimientos dentro de la empresa Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad de la propuesta se enfoca desde varios aspectos como son:

6.5.1. Socio Cultural

La propuesta resulta viable tomando en consideración que no atenta contra los valores e intereses de sus propietarios, accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.

6.5.2. Tecnología

La tecnología informática que posee Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., es óptima y se lo seguirá aplicando para la consecución de sus objetivos planteados.

6.5.3. Organizacional

Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., cuenta con una estructura organizacional adecuada para la aplicación y cumplimiento de las actividades propias de la empresa.

6.5.4. Económico – Financiero

La presente propuesta contribuirá a la mejora continua de los rendimientos financieros por cuanto se dispondrá de herramientas que coadyuven a un mejor manejo y control económico financiero en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

6.5.5. Legal

No existe limitación alguna referente a la aplicación y/o implementación de estrategias financieras, por el contrario el mejoramiento continuo de los procesos de toma de

decisiones y operacional tiene como finalidad el éxito empresarial, la satisfacción de la necesidad de los clientes y consumidores aclamada por la sociedad en general y controlada por los entes competentes y de control.

La propuesta se encuentra enmarcada en la ley, reglamentos y otras disposiciones y normativas como:

- Ley de Contratación Pública
- Ley de Seguridad Social
- Normas ambientales y de Seguridad y Riesgo Laboral.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

La Dirección Estratégica

Los directivos que se dedican a la toma de decisiones requieren urgentemente conceptos y estrategias que se correspondan con sus situaciones reales, sometidas a un enorme cúmulo de influencias de todas las clases que afectan a cualquiera de las organizaciones creadas por el ser humano a lo largo de su historia.

Esto quiere decir que el entorno jurídico, político, tecnológico, financiero, las nuevas necesidades sociales, los nuevos planteamientos de servicios públicos y en menor medida la incertidumbre del futuro, están afectando enormemente a estas organizaciones en general.

“Existe una razón poderosa para relacionar la “buena dirección” con el nivel de eficiencia con que los gerentes desarrollan y ponen en práctica una estrategia. No se puede otorgar a los gerentes una alta calificación si diseñan estrategias inteligentes, pero no son capaces de ponerlas en práctica; una débil implantación abre la puerta para que la actuación de la organización no explote su potencial total.

La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco otorgará a los directivos una medalla de oro. Sin embargo, la ejecución intensa de una estrategia poderosa es una receta probada para lograr el éxito de la empresa; son raros los casos en los cuales una compañía que cuenta con una estrategia bien ideada y puesta en práctica en forma correcta no obtenga una posición líder en el mercado.

Por lo tanto las normas para juzgar si una organización está bien dirigida se basan en la formulación de una buena estrategia combinada con su adecuada puesta en práctica. La función de los directivos de formular e implantar, consta de cinco componentes relacionados entre sí:

Según (**Thompson Strickland, 1994**), comenta:

- 1.- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.
- 2.- Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
- 3.- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.

4.- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.

5.- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades”.

Desarrollo de una Misión

La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. En realidad expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.

Fijación de objetivos

El propósito de establecer objetivos, es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

Establecer objetivos implica retos, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado, impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones.

Formulación de una estrategia

Según **(Pinto y Sánchez, 1997)**, nos relata:

“Las estrategias no solo son uno más de los procesos y vías de planificación sino, más adecuadamente, como un elemento esencial de actuación de una empresa, podremos entender por dichas estrategias, el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas existentes para dirigir la adquisición, uso y disposición de éstos recursos”.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización.

Estrategia financiera

Según **Diez y López (2001)**, define:

“La estrategia financiera en toda organización se define como la elección de los caminos por seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado”.

Acorde con los planteamientos de **Ortiz (2005)**, las estrategias financieras deben cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los montos recaudados y las disponibilidades iniciales de efectivo permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras.

Recuperado de www.es.scribd.com

“La estrategia financiera empresarial deberá estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos”.

Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el **largo plazo** involucran los aspectos siguientes:

- a) Sobre la inversión.
- b) Sobre la estructura financiera.
- c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el **corto plazo** deben considerar los aspectos siguientes:

- a) Sobre el capital de trabajo.
- b) Sobre el financiamiento corriente.
- c) Sobre la gestión del efectivo.

A continuación se exponen los fundamentos de cada una de estas estrategias financieras para el largo y el corto plazo respectivamente.

Para el largo plazo:

a) Sobre la inversión

Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca

de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

A. Crecimiento.

B. Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

Recuperado de www.es.scribd.com

“El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o

adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente)”.

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Recuperado de www.es.scribd.com

“Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario”.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado

(PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

b) Sobre la estructura financiera

Recuperado de www.es.scribd.com

“La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores”.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez. Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por peso invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades

Recuperado de www.es.scribd.com

“En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes”.

Sobre esta base, es importante reconocer que los métodos y criterios que deben considerarse para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad.

La política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los

parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

Para el corto plazo:

a) Sobre el capital de trabajo

Recuperado de www.es.scribd.com

“El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general”.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La **estrategia agresiva** presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.

Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa,

paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

La **estrategia conservadora** contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

La **estrategia intermedia** contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.

Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

b) Sobre el financiamiento corriente

Recuperado de www.es.scribd.com

“El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra-bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito”.

Para una mayor comprensión cabe señalar el caso de una cuenta por pagar, que aparentemente no tiene un costo financiero, cuando se paga (y más aún de forma anticipada), reduce la liquidez y obliga a la dirección financiera a sustituir este financiamiento de algún modo para mantener la estrategia que se haya adoptado con relación al capital de trabajo. En este mismo caso, generalmente no se considera que el financiamiento de proveedores, al diferir el pago, aumenta el riesgo percibido por éste y consecuentemente este aumento del riesgo se traduce de algún modo, adoptando comúnmente la forma del incremento del precio.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan

parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

c) Sobre la gestión del efectivo

Recuperado de www.es.scribd.com

“Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
- Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos”.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Implantación y ejecución de la estrategia

La función de implementar las estrategias consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados. Principalmente el trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejores en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

El programa de acciones del implantador de la estrategia surge de una evaluación cuidadosa de aquello que la organización debe hacer de manera diferente y mejor para poner hábilmente en práctica el plan estratégico.

Evaluación del Resultado

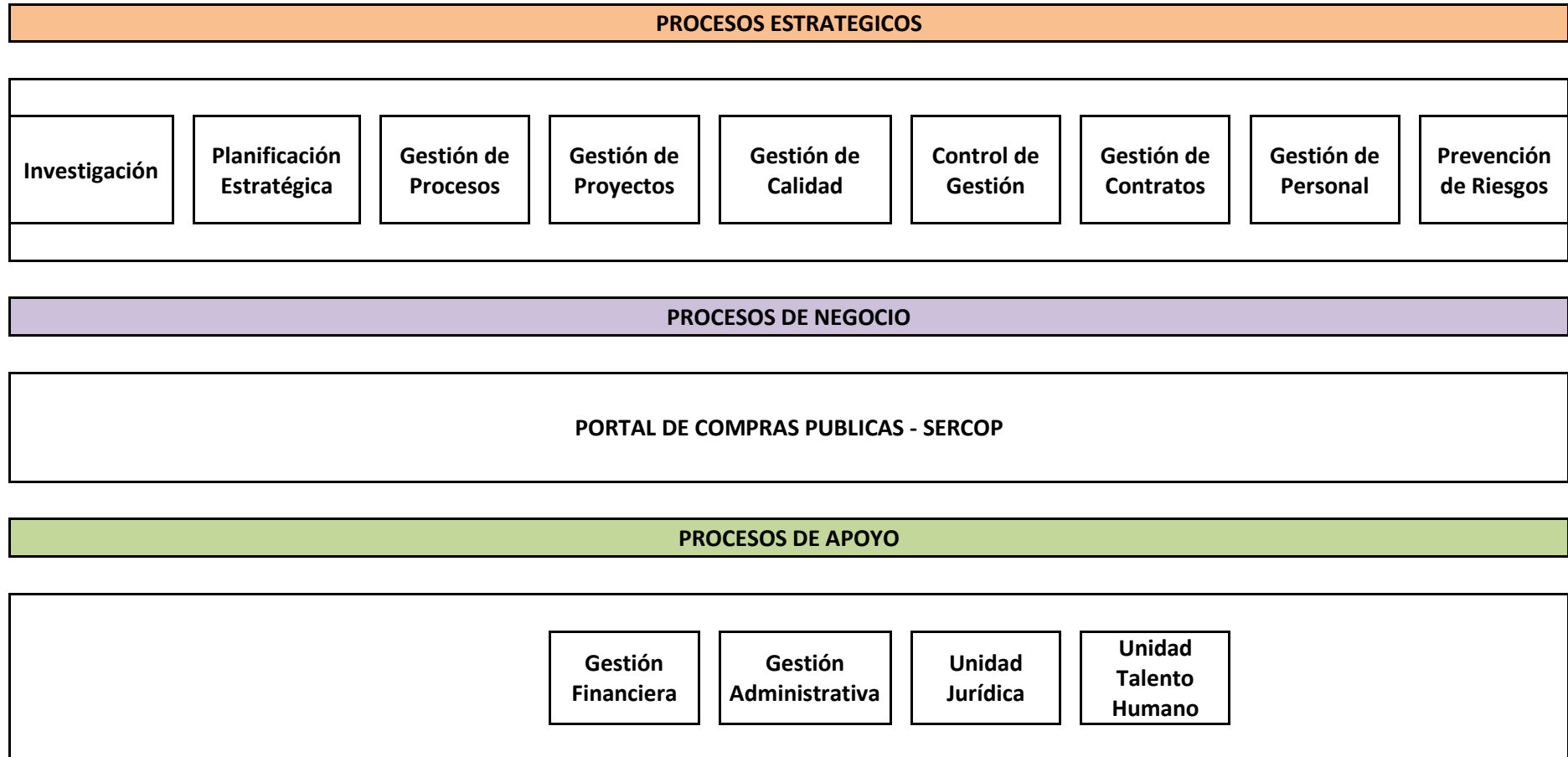
Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución, son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor. Debido a que cada una de las tareas inherentes a la dirección estratégica requiere una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se dejan las cosas como están o se hacen cambios, el proceso de la dirección estratégica es continuo. Nada es definitivo; todas las acciones previstas están sujetas a modificación conforme cambian las condiciones del entorno exterior y surgen formas para mejorar.

6.7 MODELO OPERATIVO

Para implementar las estrategias es necesario identificar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, enfocando siempre el cliente interno y externo.

FIGURA No 16

MODELO OPERATIVO BASADO EN PROCESOS



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

- 1.- La gestión integra las funciones de planeación, organización, ejecución y control, retroalimentándose de esta última las anteriores para lograr los objetivos propuestos.
- 2.- Las funciones de planeación, organización y control, se desarrollan de lo estratégico a lo operativo, mientras que la ejecución, de lo operativo a lo estratégico.
- 3.- La gestión por procesos, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos que se llevan a cabo en la misma, cuyo resultado final es satisfacer los requerimientos del cliente.
- 4.- La gestión de capital de trabajo constituye un proceso de la financiera-operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control, del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes (activos circulantes), para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad, de tal manera que satisfaga las expectativas del cliente.

Para concluir con el establecimiento de estrategias se procede a determinar el POA (Plan Operativo Anual), en base a las estrategias planteadas en la presente propuesta.

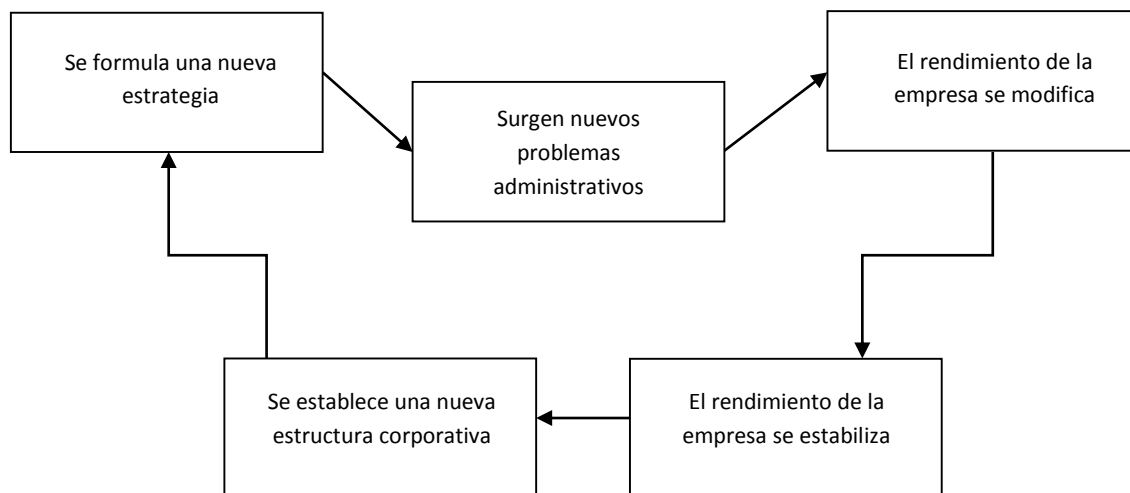
La misión de Alvarado Ortiz Constructora Cía. Ltda., es rehabilitar y mejorar los caminos y accesos a las diferentes comunidades del Ecuador, las mismas que se beneficiarán con el crecimiento y progreso comercial de sus vías rehabilitadas y en buenas condiciones.

La visión es crecer como una empresa constructora líder en Ecuador, evolucionando nuestros servicios para ofrecer la mejor calidad y costos en construcción e inmobiliaria.

La principal fuente de ingresos económicos de Alvarado Ortiz Constructora Cía. Ltda., se debe a: diseño, planificación, fiscalización, y construcción de obras viales, civiles, sanitarias, hidráulicas, eléctricas, y de infraestructura.

FIGURA No 17

RELACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Existen varios procedimientos o estrategias para determinar la combinación del financiamiento adecuado. A continuación se detalla las estrategias a aplicar:

- La estrategia dinámica
- La estrategia conservadora
- Una relación de intercambio o alternativa de ambas.

6.7.1. Estrategia Dinámica de Financiamiento

Requiere que la Empresa financie sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo, y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. La solicitud de préstamos a corto plazo se adapta al requerimiento real de fondos.

Esto significa que la estrategia dinámica comprende un proceso de adecuación de los vencimientos de la deuda a la duración de cada una de las necesidades financieras de la Empresa.

Al aplicar esta estrategia en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., es rigurosa no solo desde el punto de vista del poco capital de trabajo, sino también porque la empresa debe recurrir lo más posible a sus fondos a corto plazo para resolver las fluctuaciones temporales en sus requerimientos.

6.7.2. Estrategia Conservadora de Financiamiento

La estrategia conservadora de Financiamiento consistiría en financiar todos los fondos proyectados con fondos a largo plazo y el uso de un financiamiento a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado. Para algunos podría ser difícil imaginar la forma en que una estrategia así podría ser utilizada, ya que el uso de financiamiento a corto plazo, como cuentas por cobrar y pasivos acumulados, es prácticamente inevitable. Por ello en esta estrategia se tomarán en cuenta los financiamientos espontáneos a corto plazo que representan las cuentas por pagar y las acumulaciones.

Al aplicar se observa que a diferencia de la Estrategia dinámica, la conservadora requiere que la Empresa pague intereses sobre fondos no requeridos. Por lo tanto el costo más bajo de la estrategia dinámica hace que resulte esta más redituable que la conservadora; sin embargo implica un riesgo mucho mayor. La mayoría de las Empresas consideran conveniente una relación alternativa entre los extremos que representan ambas estrategias.

6.7.3. Consideración Alternativa entre las Dos estrategias

La mayor parte de las organizaciones de negocios se valen de una estrategia alternativa que se halla en un punto intermedio entre la estrategia dinámica de altas utilidades y alto riesgo y la conservadora de bajas utilidades y bajo riesgo.

Podemos indicar que al aplicar este tipo de estrategia, se deduce que la alternativa es menos riesgosa que la dinámica; y es más riesgosa que la conservadora; al haber realizado un análisis cuidadoso se debe decidir en un plan de financiamiento equiparable al punto medio entre el mínimo y el máximo de requerimientos de fondos mensuales para el presente periodo

Valores realizables

Valores: Son valores las acciones, obligaciones y demás títulos de crédito que se emitan en serie o en masa.

Valores de fácil realización: Es la liquidez que presentan los valores en los cuales se aplica la inversión, es decir, es la facilidad adherida de los títulos o valores para ser negociables o amortizables, entre oferentes y demandantes.

Consideraciones de Inversión.

Existen tres características de interés para un inversionista que permite elegir el instrumento más adecuado para satisfacer sus necesidades de inversión. Estas son:

- El riesgo
- La rentabilidad
- Liquidez.

Riesgo Cero

Se dice que tiene riesgo cero los valores emitidos por el Gobierno, en el Estado o Nación constituye el emisor más fiable, considerando que cumplirá con sus compromisos de pago. El riesgo cero es equivalente a la certeza de cumplimiento. Riesgo cero es lo más seguro de entre varias alternativas de inversión.

Rentabilidad

La rentabilidad implica la ganancia, que es capaz de brindar una inversión. Estrictamente es la relación expresada en porcentaje, que existe entre el rendimiento generado por una inversión y el método de la misma.

Liquidez

Es la facilidad con la cual la inversión realizada en un instrumento puede convertirse en dinero. La liquidez incorpora a las características de riesgo y rentabilidad de cada instrumento, brindan al inversionista la información que le permitirá decidir, cuál de ellas es la más adecuada para lograr los objetivos financieros de la Empresa.

6.7.4. Análisis FODA

FODA, son las siglas que regularmente se usan para referirse a una herramienta analítica, que permite trabajar con toda la información que posea a cerca del negocio de una organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA consta de dos partes fundamentales que son: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades que posee una organización, aspectos sobre los cuales quienes dirigen las mismas tienen algún grado de control.

La parte externa tiene que ver con las oportunidades que ofrece el sector en el que se desarrolla y las amenazas que debe enfrentar una organización en el sector dentro del cual se desenvuelve.

Fortalezas y Debilidades

Para determinar las fortalezas y debilidades hay que considerar las siguientes áreas:

- Análisis de Recursos.- Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos.
- Análisis de Actividades.- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos.- Con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- Análisis de Portafolio.- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales, se encuentran en aquellas áreas que pueden generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales, se encuentran en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultada para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para la estructuración de las oportunidades y las amenazas tenemos que considerar los siguientes aspectos:

- Análisis del entorno.- Estructura del sector (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de Interés.- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad en general.
- El Entorno visto en forma más amplia.- Aspectos demográficos, políticos, legislativos entre los más relevantes.

TABLA No 20

TIPOS DE SEGMENTACIÓN

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA:	País: Ecuador Provincia: Tungurahua Cantón: Ambato
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA:	Edad: toda edad Sexo: masculino y femenino Ocupación: todas Ingreso: Medio-Medio Alto-Alto Raza: Todas
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA:	Clase social: media y media alta Estilos de vida: Activos socialmente
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL:	Ocasión de compra: Necesidad de nuevas vías viales Juvenil: rara vez Universitario: Ocasional Adultos: permanente Adultos mayores: ocasional Beneficios que buscados: calidad, economía Grado de lealtad: media Actitud hacia el producto: positiva

Fuente: www.cao.com.ec
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Con el fin de construir la demanda interna potencial histórica y futura, se calculó la tasa de crecimiento inter-censal 2007-2010, llegando a determinar que este rango de población creció a una ritmo del 2,2% anual. En la siguiente tabla se proyecta la demanda potencial del 2007 al 2017.

TABLA No 21**POBLACIÓN DEL DMQ, DEMANDA POTENCIAL, POR NIVEL SOCIO
ECONÓMICO**

Años	Población	Media - Alta 32,60%	Alta 9,10%	TOTAL
2007	880.933	287.184	80.165	733.817
2008	900.313	293.502	81.929	749.961
2009	920.120	299.959	83.731	766.460
2010	940.363	306.558	85.573	783.322
2011	961.051	313.303	87.456	800.555
2012	982.194	320.195	89.380	818.167
2013	1.003.802	327.239	91.346	836.167
2014	1.025.886	334.439	93.356	854.563
2015	1.048.455	341.796	95.409	873.363
2016	1.071.521	349.316	97.508	892.577
2017	1.095.095	357.001	99.654	912.214

Fuente: www.inec.gob.ec

El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

TABLA No 22
ANÁLISIS FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">O</p> <p>*En Ecuador contamos con un Sistema de Contratación Pública.</p> <p>*Participación en grandes proyectos viales y de construcción en el país.</p> <p>*Cuentan con proveedores que le suministran materiales de importación para la elaboración de algunos proyectos.</p>	<p style="text-align: center;">A</p> <p>*Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.</p> <p>*Presión de sucursales especializadas en el mantenimiento de los repuestos.</p> <p>*Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión</p>
<p style="text-align: center;">F</p> <p>*Maquinaria con tecnología de punta.</p> <p>*Servicio al cliente personalizado.</p> <p>*Experiencia y profesionalismo</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>-Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología y materiales.</p> <p>-Mantener los proveedores para su estabilidad en el mercado</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>-Brindar vías de calidad para el país mediante la ayuda de los distribuidores nacionales.</p> <p>-Innovar y acoplarse a las nuevas tecnologías sobre construcción de vías.</p> <p>-Debe conservar el buen servicio al cliente para mantener a sus consumidores y atraer a nuevos.</p>
<p style="text-align: center;">D</p> <p>*Obreros o trabajadores desconocen la misión y visión de la empresa.</p> <p>*Falta de manuales de procedimientos.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>-Incentivar a los trabajadores por medio de charlas para la adquisición de conocimientos sobre la empresa.</p> <p>-Debido a la prohibición del libre ingreso de maquinaria por parte del actual gobierno no permite la satisfacción total a los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>-Los obreros deben estar al tanto de los avances internos y externos de la empresa.</p> <p>-La empresa debe tener un cronograma de las actividades diarias para así mantenerse en el mercado y no dar paso a nuevos competidores.</p>

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FORTALEZAS

- Cuenta con un sistema de comunicación organizacional abierto en un ambiente de confianza.
- Rehabilita y mejorar los caminos de acceso a las diferentes comunidades del Ecuador.
- Servicio al cliente personalizado.
- Alta experiencia en la industria.
- Manejo de catálogos físicos y digitales.
- Costos bajos de almacenamientos de materiales de construcción de carreteras y puentes.
- Posee materiales contemporáneos y sistemas constructivos innovadores
- Lealtad y confianza de los clientes.
- La empresa cuenta con experiencia y profesionalismo en el ámbito de la construcción alrededor de 16 años.

OPORTUNIDADES

- En Ecuador existe un Sistema de Contratación Pública.
- Posibilidad de ofrecer servicios ligados a la venta de materiales para la construcción de una carretera.
- Ingreso al SERCOP.
- Participación en grandes proyectos viales y de construcción en el país.
- Cuentan con proveedores que le suministran materiales de importación para la elaboración de algunos proyectos.
- Participa en proyectos de organizaciones estatales.

DEBILIDADES

- Falta de establecimiento de estrategias.
- Falta de cumplimiento de objetivos meta.
- No existe una división ni estandarización de actividades.
- Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores en los que se quiere participar.
- No cuenta con un área explícita para la cobranza en general.
- Ciertos obreros o trabajadores desconocen la misión y visión de la empresa.
- Falta de manuales de procedimientos.

AMENAZAS

- Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.
- Presión de precios infundida por las grandes constructoras viales.
- Variación de precios del hierro, cobre, acero, etc., en mercados internacionales.
- Presión de sucursales especializadas en el mantenimiento de los repuestos.
- Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.

CONCLUSIONES:

- ❖ Buscar oportunidades de crecimiento en proyectos de mediana y gran complejidad.
- ❖ Trabajar con tecnología de punta y así por igual monitorear nuestros proyectos.
- ❖ Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología y materiales.

- ❖ Con nuestro personal altamente calificado.
- ❖ Lograr que todo nuestro personal se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a nuestra organización.
- ❖ Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología y materiales.
- ❖ Mantener los proveedores para su estabilidad en el mercado
- ❖ Brindar vías de calidad para el país mediante la ayuda de los distribuidores nacionales.
- ❖ Innovar y acoplarse a las nuevas tecnologías sobre construcción de vías.
- ❖ Debe conservar el buen servicio al cliente para mantener a sus consumidores y atraer a nuevos.
- ❖ Incentivar a los trabajadores por medio de charlas para la adquisición de conocimientos sobre la empresa.
- ❖ Debido a la prohibición del libre ingreso de maquinaria por parte del actual gobierno no permite la satisfacción total a los clientes.
- ❖ Los obreros deben estar al tanto de los avances internos y externos de la empresa.
- ❖ La empresa debe tener un cronograma de las actividades diarias para así mantenerse en el mercado y no dar paso a nuevos competidores.

De acuerdo al análisis FODA de la Constructora Alvarado y gracias a su excelente participación de mercado dentro de la región centro del país, podemos determinar lo importante que significa para una empresa llevar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene dentro de un mercado competitivo para desarrollar estrategias que ayuden a que la misma se mantenga y gane mercado dentro del país y fuera de él.

Es importante destacar que Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda., trabaja con tecnología de punta y debería poner mayor énfasis en monitorear sus proyectos; además de fomentar la relación entre el personal y sus clientes para fidelizar relaciones comerciales.

Los indicadores económicos por lo general son clasificados de acuerdo a su liquidez, eficiencia, desempeño, productividad, endeudamiento, diagnóstico financiero, basándose en los estados financieros.

Dentro de cada una de estas categorías existen indicadores que ayudan a tener una visión más clara de la situación actual, una ventaja al utilizar los indicadores es que nos permiten comparar sin que influyan el tamaño, ya que los resultados de los indicadores son porcentuales.

TABLA No 23

TIPOS DE INDICADORES

Indicador	Formula
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba acida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital neto de trabajo	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

RAZÓN CORRIENTE:

Año 2010

$$\frac{7314593.62}{2672093.50} = 2.74$$

Año 2011

$$\frac{7885526.76}{2880822.62} = 2.74$$

La razón corriente de los años 2010 y 2011 nos hemos dado cuenta que el valor se ha mantenido, esto nos ayuda a conocer la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Por sí sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación.

PRUEBA ÁCIDA

Año 2010

$$\frac{7314593.62 - 89835.43}{2672093.50} = 2.70$$

Año 2011

$$\frac{788526.76 - 89835.43}{2880822.62} = 2.71$$

La prueba acida de los años 2010 y 2011, refleja que el valor ha aumentado en el último año, esto nos ayuda a conocer la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin contar con sus ventas que hay en existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

CAPITAL NETO DE TRABAJO

Año 2010

$$\frac{7314593.62 - 89835.43}{2672093.50} = 2.70$$

Año 2011

$$\frac{788526.76 - 89835.43}{2880822.62} = 2.71$$

El análisis del capital neto de trabajo de los años 2010 y 2011, ha aumentado en el último año, esto nos ayuda a conocer el valor que le quedaría a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo que permite a la gerencia a tomar decisiones de inversión temporal.

Realizando un estudio del capital de trabajo es la mayor importancia para el análisis interno y externo debido a su estrecha relación con las operaciones normales diarias de un negocio. Un capital de trabajo insuficiente o la mala administración del mismo es una causa importante del fracaso de los negocios.

TABLA No 24
INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	FORMULA
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancía vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$
Inventarios en existencias	$\frac{\text{Inventario promedio} * 365}{\text{Costo de mercancías vendidas}}$
Rotación de carteras	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$
Periodos de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas a crédito}}$
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Año 2010

$$\frac{16364997.60}{177442.30} = 92.2271499$$

Año 2011

$$\frac{14493581.47}{749091.11} = 19.3482225$$

El análisis de la rotación de inventarios de los años 2010 y 2011, ha disminuido en el último año, esto nos ayuda a conocer los costos en inventarios si se convierten en efectivo o se colocan a crédito. Hay que tener presente que la rotación de inventarios de mercancías de la empresa rota varias veces en el año, quiere decir, que el inventario se convierte varias veces por año en efectivo o cuentas por cobrar.

INVENTARIOS EN EXISTENCIA

Año 2010

$$\frac{177442.30 * 365}{16364997.60} = 3.957619859$$

Año 2011

$$\frac{749091.11 * 365}{14493581.47} = 18.86478202$$

Los inventarios en existencia de los años 2010 y 2011 han aumentado en el último año, esto nos ayuda a medir el número de días de inventarios disponibles para la venta, a menor número de días mayor eficiencia en la administración de los inventarios.

ROTACIÓN DE CARTERA

Año 2010

$$\frac{212423.89}{991802.17} = 0.214179698$$

Año 2011

$$\frac{352153.34}{3855767.29} = 0.091331585$$

El análisis de la rotación de cartera de los años 2010 y 2011, el valor ha disminuido en el último año, esto nos ayuda a medir el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

PERIODOS DE COBRO

Año 2010

$$\frac{991802.17 * 365}{1375023.02} = 263.2739865$$

Año 2011

$$\frac{3855767.29 * 365}{1996556.52} = 704.8911697$$

El análisis de los periodos de cobro de los años 2010 y 2011, ha aumentado en el último año, esto nos ayuda a medir la frecuencia con que se recauda la cartera. En general, todo inversor a la hora de formar una cartera de valores trata de combinar los diferentes activos individuales de tal modo que el activo mixto o cartera resultante le garantice una rentabilidad, una seguridad y una liquidez máxima.

ROTACIÓN DE ACTIVOS

Año 2010

$$\frac{1375023.02}{15230338.65} = 0.09281841$$

Año 2011

$$\frac{1996556.52}{18376165.79} = 0.108649244$$

El análisis de la rotación de activos de los años 2010 y 2011, el valor ha aumentado en el último año, esto nos ayuda como un indicador de productividad. Esto mide cada dólar que genera cada dólar invertido en el activo total. No está demás conocer el nivel de rotación de los activos, puesto que de su nivel se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa.

ROTACIÓN DE PROVEEDORES

Año 2010

$$\frac{16364997.60}{1917446.39} = 8.534787562$$

Año 2011

$$\frac{14493581.47}{1331386.58} = 10.88608049$$

El análisis de la rotación de proveedores de los años 2010 y 2011, a aumentado en el último año, esto nos ayuda a mostrar cuantas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

TABLA No 25

INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR	FORMULA
Índice de participación en el mercado	$\frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{ventas totales del sector}} \text{ por } 100$
Índice de crecimiento en ventas	$\frac{\text{ventas del año corriente}}{\text{ventas del año anterior}} \text{ por } 100$
Índice de desarrollo de nuevos productos	$\frac{\text{cantidad de productos año corriente}}{\text{cantidad de productos año corriente anterior}} - 1$
Índice de desarrollo de clientes	$\frac{\text{cantidad de clientes año corriente}}{\text{cantidad de clientes año corriente anterior}} - 1$

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Índice de participación en el mercado

Año diciembre 2010

$$\frac{19169281.42}{1375023.02} * 100 = 1394.10\%$$

Año octubre 2011

$$\frac{13489393.45}{1996556.52} * 100 = 675.63\%$$

Con el margen bruto de utilidad hemos realizado los siguientes cálculos entre el año diciembre 2010 con un porcentaje de 1394.10% mientras que el año octubre 2011 con un porcentaje de 675.63 % en la cual nos indica que el año 2010 obtiene mayor utilidad mientras que el año 2011 posee menor utilidad con una diferencia de 718.47%. Como podemos decir que corresponde al porcentaje de utilidad obtenida por sobre el costo de las ventas. Permite determinar la capacidad que tiene la empresa para definirlos precios de venta de sus productos o servicios.

Diferencia entre año 2011 y año 2010

$$\frac{13489393.45}{19169281.42} * 100 = 70.36\%$$

El indicador del índice de crecimiento de ventas notamos un porcentaje de 70,36 % entre el año octubre del 2011 y diciembre del 2010, esperando que si las ventas aumentan una parte de la ganancia debe inmovilizarse en el activo operativo. Estos son los recursos que, más que figuradamente, “apoyan” ese crecimiento del nivel de actividad. La diferencia entre la ganancia y el aumento del activo es el excedente operativo de fondos.

Índice de desarrollo de nuevos productos

Productos entre año 2010 y año 2011

$$\frac{10}{8} - 1 = 0.25$$

En el análisis de detalla el índice de desarrollo de nuevos productos da la obtención de un porcentaje del 0.25% llevándolo a un ámbito de los negocios, ingeniería y el diseño, consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto hacia sus clientes o a su vez a la adquisición de nuevos clientes.

Índice de desarrollo de clientes

Clientes entre año 2010 y año 2011

$$\frac{10}{8} - 1 = 0.25$$

Realizando un análisis del índice de deserción de clientes vemos un porcentajes de 0.25%, en si casi toda la teoría y la práctica de marketing se centra en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a los clientes actuales.

TABLA No 26
INDICADORES DE EFICACIA

INDICADOR	FÓRMULAS
Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}} \text{ por } 100$
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \text{ por } 100$
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{activo total}}$
Rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$
Utilidad por acción	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{numero de acciones en circulación}}$

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Margen bruto de utilidad

Año 2010

$$19169281.42 - 734628.09 = 18434653.33$$

$$18434653.33 - 16364997.60 = 2069655.73 \text{ utilidad bruta}$$

$$\frac{2069655.73}{32658674.87} * 100 = 6.33\%$$

Año 2011

$$13489393.45 - 1138825.33 = 12350568.12$$

$$12350568.12 - 14493581.47 = -2143013.35 \text{ utilidad bruta}$$

$$\frac{-2143013.35}{32658674.87} = -6.56\%$$

El margen bruto de utilidad podemos observar en el año diciembre 2010 con un porcentaje de 6.33 % a la diferencia del año anterior que es octubre del 2011 con un porcentaje del 6.50 % dando este negativo, por el cual nos damos cuenta que la utilidad que entre los dos años tenemos una diferencia de - 0.17 %. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Rentabilidad sobre ventas

Año 2010

$$2069655.73 + 734628.09 = 2804283.82 \text{ utilidad neta}$$

$$\frac{2804283.82}{32658674.87} * 100 = 8.59\%$$

Año 2011

$$-2143013.35 + 1138825.13 = 1138818.57 \text{ utilidad neta}$$

$$\frac{1138818.57}{32658674.87} * 100 = 3.49\%$$

En la rentabilidad sobre ventas tenemos un porcentaje en el año octubre del 2010 un 8.59 % a lo que tenemos del año diciembre 2011 un 3.49 %, como podemos notar vemos que el año octubre 2010 tiene mayor rentabilidad sobre las ventas en la cual obtenemos una diferencia entre los dos años con un porcentaje de 5.1%. En donde nos muestra la utilidad obtenida por la empresa por cada trabajo (construcción) de ventas.

Rentabilidad sobre activos

Año 2010

$$\frac{2069655.73}{15230338.65} = 0.14\%$$

Año 2011

$$\frac{-2143013.35}{18376165.79} = -0.12$$

En la rentabilidad sobre los activos obtuvimos un porcentaje en el año diciembre 2010 un total de 0.14% a la diferencia del año anterior de octubre del 2011 con un porcentaje de 0.12% dándonos este resultado negativo y podemos ver una diferencia entre los dos años con un total de 0.02% dándonos cuenta que su valor es bajo de rendimiento.

Rentabilidad sobre el patrimonio

Año 2010

$$\frac{2804283.82}{7207169.75} = 0.39\%$$

Año 2011

$$\frac{1138818.57}{4288825.09} = 0.27\%$$

En la rentabilidad del patrimonio los datos obtenidos son en el año diciembre del 2010 es del 2.28 % a lo que tenemos del año octubre del 2011 con 0.92 % en la cual observamos que en el año del 2010 su rentabilidad fue más alta que la del 2011. Con un diferencia de 1.36%. En la cual corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada peso que los dueños han invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas.

Utilidad por acción

Año 2010

$$\frac{2804283.82}{1232638} = 2.28\%$$

Año 2011

$$\frac{1138818.57}{1232638} = 0.92\%$$

En la utilidad por acción hemos calculado entre el año 2010 con un porcentaje de 2.28% y en el año 2011 un porcentaje de 0.92% en la cual nos indica que la mayor utilidad por acción es en el año 2010 mientras que en el año 2011 es menor con una diferencia de 1.36%. en la cual dependerá de las utilidades que genera la empresa, esto significa que a mayor utilidad, mayor beneficio tendrá en valores absolutos. Caso contrario si en valor disminuye con respecto del año siguiente significaría que la empresa está operando con pérdidas.

TABLA No 27

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

INDICADORES:	FORMULA:
Índice de crecimiento en ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Índice de crecimiento en ventas

Año 2010

$$\frac{7207169,75}{2015417,95} \times \frac{2015417,95}{15230338,65} = 0.47$$

Año 2011

$$\frac{4288825,09}{2854287,71} \times \frac{2854287,71}{18376165,79} = 0.23$$

No gana eficiencia porque maneja un alto margen de utilidad, sino que la misma es aceptada por los demandantes y es muy competitiva, también observamos que en el año 2010 ha tenido una utilidad de 0.47 mientras que en el 2011 su utilidad ha disminuido un 0.23.

TABLA No 28

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR:	FORMULA:
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo total}}$
Autonomía	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$
Índice de desarrollo de nuevos productos	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Endeudamiento

Año 2010

$$\frac{7819864,85}{15230338,65} = 0,51$$

Año 2011

$$\frac{10861425,92}{18376165,79} = 0,59$$

Tiene una gran trayectoria en el mercado por la misma que tiene muchas demandantes, pero como toda empresa que quiere crecer se endeuda en la cual observamos que en el 2010 ha tenido un porcentaje del 0.51 pero en el 2011 se resalta con un 0,59.

Autonomía

Año 2010

$$\frac{7819864,85}{7207169,75} = 1.09$$

Año 2011

$$\frac{10861425,92}{4288825,09} = 2.53$$

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes de financiar las operaciones en la cual observamos en el 2010 un porcentaje de 1,09 y el 2011 un 2,53%.

Índice de desarrollo de nuevos productos

Año 2010

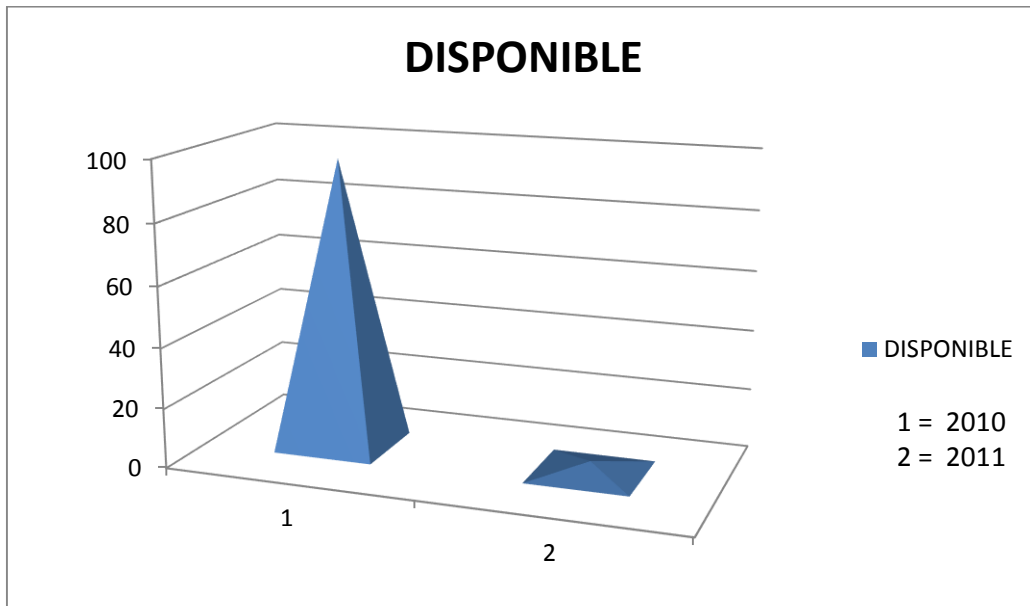
$$\frac{2672093,50}{7819864,85} = 0,34$$

Año 2011

$$\frac{2880822,62}{4288825,09} = 0,67$$

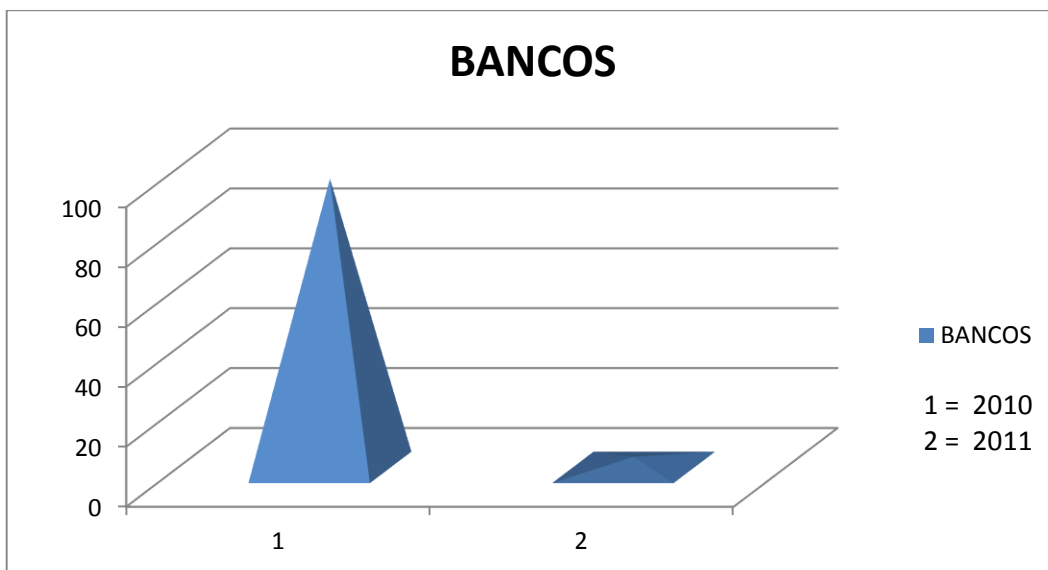
En la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado mayor que (1) se atenta contra la liquidez, y si la concentración es menor que (1) se presenta mayor solvencia y el manejo del endeudamiento es a más largo plazo en este caso tenemos que en el 2010 hay un 0,34 y en el 2011 un 0,67.

FIGURA No 18
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



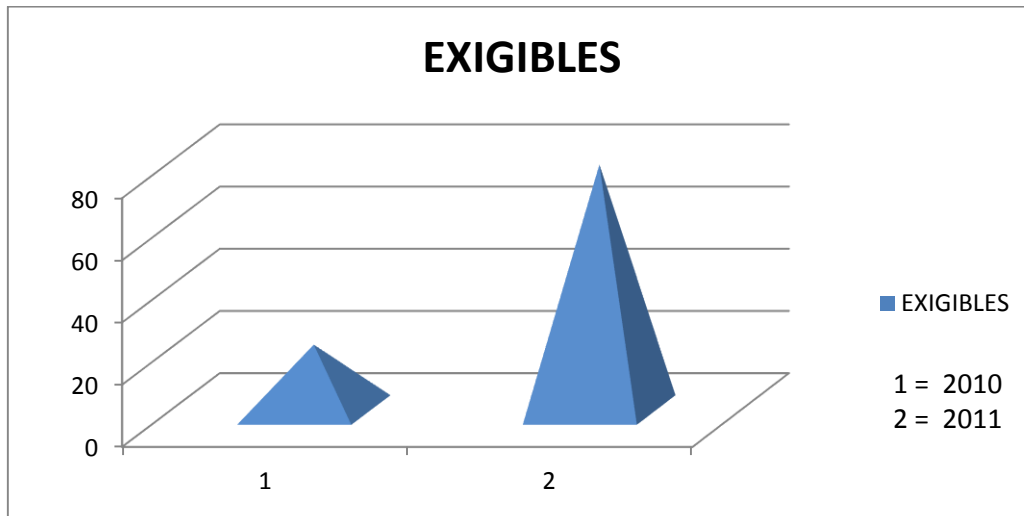
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 19
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



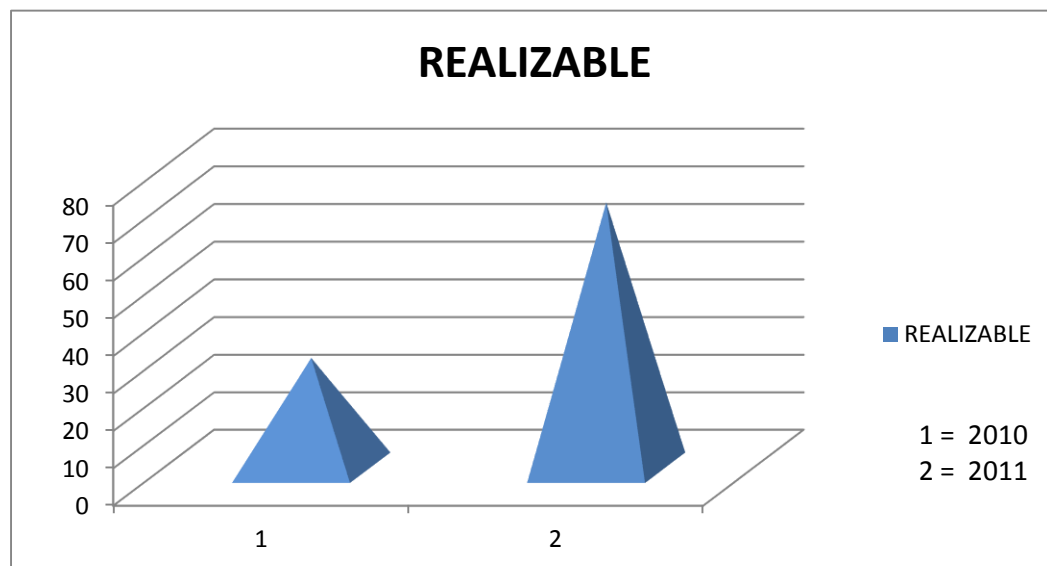
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 20
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



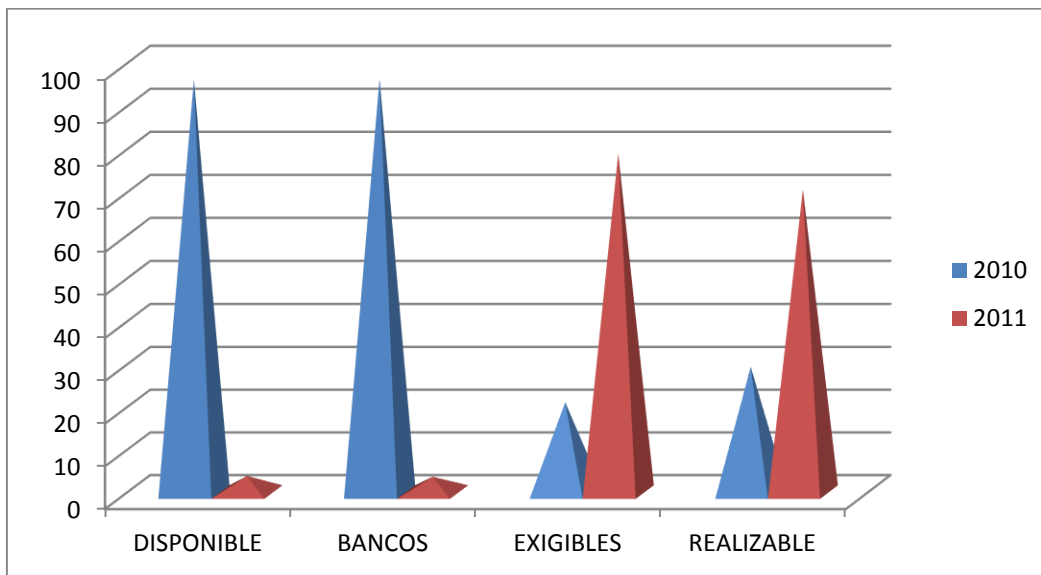
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 21
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



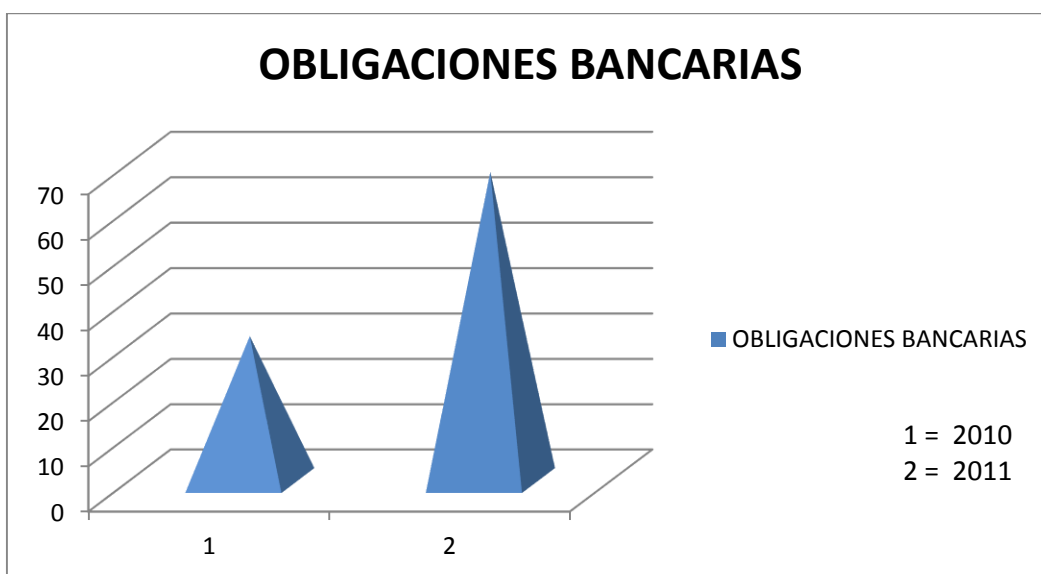
Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 22
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 23
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 24
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

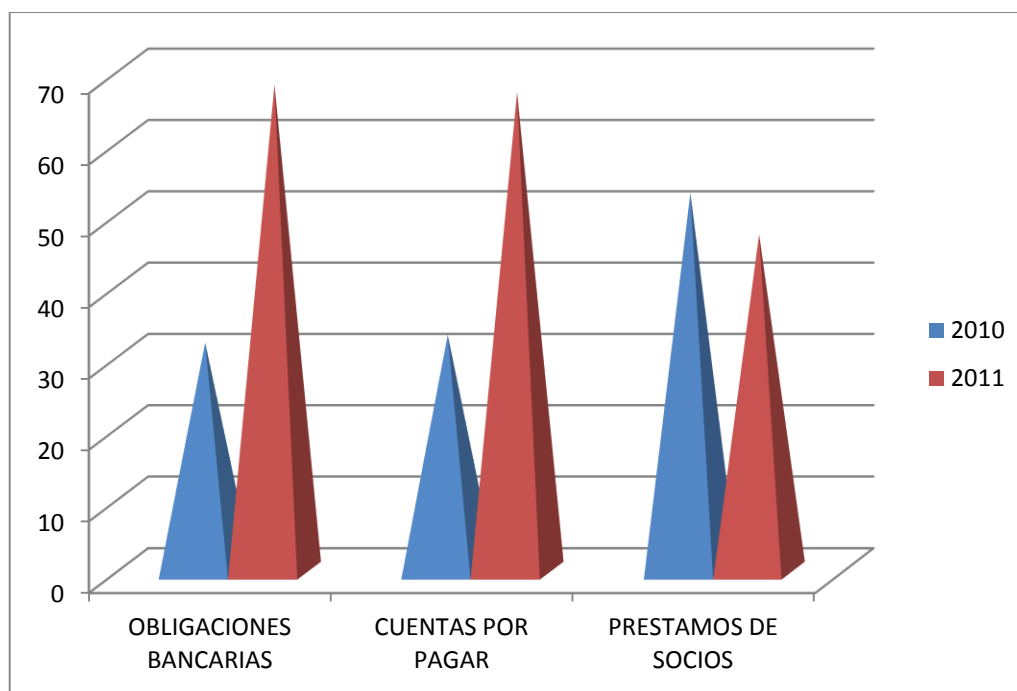
FIGURA No 25
ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

FIGURA No 26

ANÁLISIS DE VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL



Elaborado por: Juan Carlos Andrade

En el año 2010 en lo que respecta al activo corriente disponible hubo mayor disponibilidad de efectivo, en un incremento considerable para la realización de las operaciones.

En el año 2010 fue el mejor año en comparación al 2011 puesto que existe una diferencia de \$ 4.539.870.07 en Bancos, es decir que hubo mayor liquidez, este es uno de los rubros con mayor diferencia entre los dos años de comparación.

En promedio en el grupo exigible no existe en mayor diferencia en los valores de las cuentas en este grupo, a pesar de esto en anticipo trasportistas es la cuenta en donde mas se ha incrementado en el 2011.

De igual manera, como se disminuye las ventas en el año 2011, también disminuye el inventario de materiales, esta baja se da porque en el año 2010, no existieron datos en las cuentas de inventario lubricantes e inventario combustible.

En el grupo otros activos realizables - inventario obras, tenemos un 100%, debido a que las obras se terminaron en el 2010, por esta razón no existe valor en el año 2011, a ello se debe la diferencia del porcentaje antes mencionado.

En la cuenta maquinaria y equipo en el año 2011 fue donde mas se adquirió maquinaria y vehículos en comparación con el año 2010.

En obligaciones bancarias en el año 2011, fue un año en el que se adquirieron más deudas, con respecto al año 2010.

Aun cuando los ingresos fueron más bajos en el año 2011, en el grupo cuentas por pagar varias, las deudas por pagar a clientes se incrementaron en un 50% con respecto al año 2010.

Presto a la disponibilidad del dinero en la compañía, disminuyo el porcentaje a socios en el año 2011.

Con respecto a los ingresos, en el año 2010 tuvimos mayores ingresos que en el año 2011, puesto que la facturación disminuyó en mas de 5'000.000.00.

Al hacer referencia en costos y gastos a pesar de la diferencia en ingresos, en comparación a los dos años anteriores, los gastos y costos también tuvieron diferencia en menos, pero no en un porcentaje igual a los ingresos, en el año 2011 los gastos fueron elevados en comparación a los ingresos.

En la cuenta mantenimiento maquinarias ha disminuido en casi un 50% con respecto al año 2010.

En lo que respecta a la utilidad del ejercicio los ingresos en el año 2011 fueron menores a los gastos y costos, se obtuvo una pérdida , no así en el año 2010 ya que se facturó mas de lo gastado.

TABLA No 29

PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS	Cada cuanto lo realizan?
	Anual
	Quién lo realiza?
	Gerente Financiero
	De donde proviene la información?
	Estados Financieros
	Cómo se toman las decisiones?
	En base a lo obtenido al año anterior

Fuente: CAO

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

TABLA No 30

**PROCEDIMIENTO PROYECTADO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
ESTRATEGIAS**

PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS	Cada cuanto lo realizan?
	Se realizará de forma semestral/anual
	Quién lo realiza?
	Gerencia General - Gerencia Financiera - Gerencia de Producción - Auditor Interno
	De donde proviene la información?
	Estados Financieros
	Cómo se toman las decisiones?
	En base a los indicadores de gestión y análisis financieros

Fuente: CAO

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

Ejecución de la propuesta:

El establecimiento de estrategias financieras representa el funcionamiento de la empresa y su administración conlleva a desarrollar una serie de políticas y estrategias que permitan administrar eficientemente los fondos de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

TABLA No 31

ESTRATEGIAS PARA UN MANEJO EFECTIVO EN ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.	
<u>ESTRATEGIAS APLICABLES</u>	Emplear solo el capital propio
	Maximizar el empleo del capital ajeno
	Hallar y aplicar la mejor combinación del capital propio y ajeno en orden a maximizar el beneficio neto.
	Combinar una alta proporción del capital ajeno con una fuerte oferta de créditos a clientes. De esta forma se vende más y se consigue un beneficio neto mayor.
	Análisis de rentabilidad de la inversión y del nivel de beneficios.
	Análisis del circulante: liquidez y solvencia
	Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico - financiero
	Mejorar el proceso de planeación de la demanda.
	Mejorar tiempos de entrega y confianza con los proveedores
	Extender los términos de pago con los proveedores
	Utilizar el inventario en consignación.
	Reducir el inventario de materia prima
	Reducir el inventario a mano mediante existencias mas precisas y entregas oportunas, resultando en la reducción del inventario de seguridad
	Mejorar las proyecciones y la exactitud del inventario
	Reducir el tiempo de espera en el ciclo de cuentas por cobrar.
	Reducir el tiempo de espera en el ciclo de las órdenes de compra.
	Manejo especializado del SERCOP

TABLA No 32

Matriz del Plan de Acción

No	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METODO	RESPONSABLES	TIEMPO	BENEFICIARIOS	RECURSOS	OBSERVACION
I	Definir procesos, subprocesos y procedimientos	Estrategia Dinámica, Conservadora y Alternativa de ambas	Formación del equipo e identificación de necesidades	Inductivo	Gerente General, Financiero, Producción y Auditoría Interna	Julio y Agosto 2014	Accionistas, Jefes, Empleados	Humanos, Materiales, Institucionales	
II	Definir procesos, subprocesos y procedimientos	Estrategia Dinámica, Conservadora y Alternativa de ambas	Planificación del trabajo	Deductivo	Gerente General, Financiero, Producción y Auditoría Interna	Septiembre, Octubre y Noviembre 2014	Jefes y Empleados	Humanos, Materiales, Institucionales	
III	Definir procesos, subprocesos y procedimientos	Estrategia Dinámica, Conservadora y Alternativa de ambas	Identificación del marco estratégico institucional	Analítico	Gerente General, Financiero, Producción y Auditoría Interna	Diciembre 2014 y Enero 2015	Jefes y Empleados	Humanos, Materiales, Institucionales	
IV	Definir procesos, subprocesos y procedimientos	Estrategia Dinámica, Conservadora y Alternativa de ambas	Identificación de estrategias	Inductivo, Deductivo	Gerente General, Financiero, Producción y Auditoría Interna	Febrero y Marzo 2015	Jefes y Empleados	Humanos, Materiales, Institucionales	
V	Definir procesos, subprocesos y procedimientos	Estrategia Dinámica, Conservadora y Alternativa de ambas	Análisis y Sociabilización de estrategias	Analítico	Gerente Financiero, Producción, Auditoría Interna y Contador General	Abril, Mayo y Junio 2015	Accionistas, Jefes, Empleados	Humanos, Materiales, Institucionales	

Elaborado por: Juan Carlos Andrade

TABLA No 33

CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	AÑO 2014						AÑO 2015						
			J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	
Formación del equipo e identificación de necesidades	Gerente General	Institucionales	■	■											
	Gerente Financiero		■	■											
	Gerente Producción		■	■											
	Auditoría Interna		■	■											
Planificación del trabajo	Gerente General	Institucionales			■	■	■								
	Gerente Financiero				■	■	■								
	Gerente Producción				■	■	■								
	Auditoría Interna				■	■	■								
Identificación del marco estratégico institucional	Gerente General	Institucionales						■	■						
	Gerente Financiero							■	■						
	Gerente Producción							■	■						
	Auditoría Interna							■	■						
Identificación de estrategias	Gerente General	Institucionales								■	■				
	Gerente Financiero									■	■				
	Gerente Producción									■	■				
	Auditoría Interna									■	■				
Análisis y Sociabilización de estrategias	Gerente Financiero	Institucionales										■	■	■	
	Gerente Producción											■	■	■	
	Auditoría Interna												■	■	■
	Contador General												■	■	■

6.8. ADMINISTRACIÓN

La presente propuesta tiene que ser administrado con efectividad, disciplina y compromiso, el mismo que debe someterse a mejora continua a través de auditorías de

control interno, con una frecuencia semestral por el Equipo de Auditores Internos Certificados y el Representante de la Alta Dirección.

La mejora continua como en toda organización requiere de una inversión la misma que se justifica en base a los requerimientos del ente certificador y de materiales y/o recursos que se necesitan para la implementación.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de la evaluación deberá contar con una interna que es la semestral y una evaluación externa que se la realiza con una frecuencia anual, tiene la finalidad de verificar el cumplimiento de las estrategias impartidas y certificar los cambios en la misma.

Con esta información se reitera que en toda la organización siempre deben existir tres elementos esenciales para llevar con éxito como son el Apoyo de la Alta Dirección, Compromiso y Disciplina de todo el equipo de trabajo.

PREGUNTAS BÁSICAS EXPLICACIÓN

¿Quiénes solicitan evaluar?

- Gerente General

¿Por qué evaluar la Propuesta?

- Porque se necesita conocer y establecer las estrategias que se han cumplido, y en cuáles ha existido más dificultades para su realización, para establecer su efectividad, determinando sus alcances y limitaciones.

¿Para qué evaluar?

- Para establecer si los objetivos establecidos se han cumplido de manera satisfactoria y mejorar procesos, rediseñar actividades, optimizar recursos, establecer procesos más funcionales.

¿Qué evaluar?

- Se evaluará la metodología utilizada, los resultados obtenidos de los procesos implementados,

¿Quién evalúa?

- Gerente General

¿Cuándo evaluar?

- La evaluación será permanente, estableciendo el impacto de la propuesta en forma semestral, cada año se evaluará la propuesta analizando objetivos cumplidos.

¿Cómo evaluar?

- Se evaluará a través de: Resultados obtenidos.

¿Con qué evaluar?

- Con el análisis del balance, observando el crecimiento de la rentabilidad.

¿Cuál es el impacto de las actividades desarrolladas en la propuesta?

- Generar mayor rentabilidad a Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

BIBLIOGRAFIA

- Administración una Perspectiva Global, 12ª Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág.14
- Administración, Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Pág. 7 y 8
- Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 253
- Economía, Decimoséptima Edición, de Samuelson Paul y Nordhaus William, McGraw Hill Interamericana de España, 2002, Pág. 4
- Economía, Tercera Edición, de Mankiw Gregory, McGraw-Hill Interamericana de España, 2004, Pág.4
- Estrategias Financieras y su relación con las estrategias corporativas, Parra m., Robert, Córdova r, Mary Edición Cumaná, abril de 2009.
- Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 132 y Pág.52
- Menguzzato y Renau. “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”. Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997.
- Reyes, M.; “Las estrategias financieras de la empresa”. Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación. Universidad de la Habana. 2008.

- Teorías de la Administración, de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Tromson Editores S.A. de C.V., 2002, Pág. 20
- Van Horne, J., Wachowicz, J.; “Fundamentos de administración financiera”, Décima Edición, Prentice Hall, 1998.
- MEZA CASCANTE, Luis Gerardo (2009). “El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento”. (En línea) Disponible en: <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html> (21.03.2009).
- <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/inversi%C3%B3n-red-vial-ecuador-supera-7-mil-millones-d%C3%B3lares.html>
- <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/la-institucion/>
- http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Cadena_de_Abastecimiento.pdf
- www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html
- <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html>
- http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/12-03-2011_Especial_LEY-DE-CAMINOS.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>
- http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/administracion%20estrategica%20financiera/estructura_financiera.pdf
- <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECONOMICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20FINANCIERA/IRMA%20RAMIREZ-%20A%20FINANCIERA.pdf>
- <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=decisiones%20financieras%20en%20la%20empresa&source=web&cd=5&cad=rja&sqi=2&ved=0CEgQFjAE&url=http://www.universidadfinanciera.mx/wp-content/uploads/FilesVictorOrtiz/final-tarea-sesion->

2.doc&ei=ESPtUsTROaqtASU2YHYCQ&usg=AFQjCNGpCRNT84mHWoP0OI5k
Wvph-qtsig&sig2=36Y4hmNbhLuDepHUNufjOg&bvm=bv.60444564,d.cWc

- OSORIO, Cristóbal. (2006), “*Diccionario de Comercio Internacional*” (En línea)

Disponible en:

<http://books.google.com.ec/books?id=ppH6DORRFWsC&pg=PR13&dq=definicion+de+comercio+exterior&hl=es&sa=X&ei=ms5uUcb0Nu670QHTkYHQDw&ved=0CEwQ6AEwBg#v=onepage&q=definicion%20de%20comercio%20exterior&f=false>

- <http://www.facilcontabilidad.com/analisis-financiero-en-la-contabilidad/#sthash.vbQ0LMZ3.dpuf>
- <http://www.gerencie.com/estructura-basica-de-un-analisis-financiero.html>
- http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
- http://www.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial
- <http://estudiosbarterrubio.com/negocios-economia-finanzas.blogspot.com/2006>
- <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>
- <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- http://www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica_GestionFinanciera.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml#ixzz2s6qXogbk>
- <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/rentabilidad-financiera.htm>

- <http://www.gerencie.com>
- <http://www.contabilidad.tk/>
- <http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/finanzas/454-como-realizar-un-control-de-gastos-en-su-empresa>
- <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>
- <http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>
- <http://raimon.serrahima.com/el-apalancamiento-financiero-concepto-y-calculo/#sthash.B0aNowd1.dpuf>
- <http://www.vivilibros.com/libreria>.
- <http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA207&dq=mu%C3%B1oz:+el+cuestionario&hl=es&sa=X&ei=-mh0UezjAsS30AHBwoC4DA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=mu%C3%B1oz%3A%20el%20cuestionario&f=false>
- www.es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS
- <http://cao.com.ec/>
- <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=609&nombre=ALVARADO-ORTIZ%20CONSTRUCTORES%20CIA.%20LTDA.&b=1>
- Fuentes de la presente edición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
 - 1.- Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 395, 4-VIII-2008)
 - 2.- Fe de erratas (Suplemento del Registro Oficial 409, 22-VIII-2008)
 - 3.- Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 48, 16-X-2009).
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
 La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, LOSNCP, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No.395, de 4 de agosto de 2008; de esa publicación posteriormente se presentó una Fe de Erratas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.409, de 22 de agosto de 2008.

- <file:///C:/Documents%20and%20Settings/servidor/Mis%20documentos/Downloads/ley%20organica%20del%20sistema%20nacional%20contratacion%20publica.pdf>
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/servidor/Mis%20documentos/Downloads/ley%20de%20companias.pdf>
- <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>

ANEXO N° 1
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A: Personal de Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

OBJETIVO:

Recopilar información para su análisis de estrategias financieras en Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda.

Instructivo: Lea cuidadosamente y marque con una X la respuesta que considere correcta.

DATOS ESPECIFICOS.

1.- La administración y la alta dirección tienen formación profesional?

Primario Secundario Superior Ninguna

2.- ¿Alvarado Ortiz Constructores Cía. Ltda. Cumple con los objetivos propuestos?

Si No A veces

3.- Cuenta la empresa con un Plan Estratégico?

Si No A veces

4.- Se cuenta con información financiera-administrativa oportuna?

Si No A veces

5.- Las estrategias que constan en el Plan de Acción, han sido difundidas y comunicadas a las áreas involucradas?

Si No A veces

6.- Esta usted capacitado con respecto a Pautas de Negociación?

Si No A veces

7.- Considera que la rentabilidad obtenida por la Empresa es la adecuada?

Si No A veces

8.- El proceso de ingreso y disponibilidad de la cartera es:

Muy buena Buena Regular Mala

9.- La gerencia evalúa el grado de eficacia y eficiencia de las decisiones adoptadas?

Si No A veces

10.- Se realiza un seguimiento periódico de los cobros a clientes y pagos a proveedores?

Si No A veces

ANEXO N° 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890141281001
RAZON SOCIAL: ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 05/05/1997

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: *INDICADA* FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL
ACTIVIDADES DE INGENIERIA HIDRAULICA Y DE TRAFICO
ACTIVIDADES DE DIRECCION DE OBRAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Calle: ARQUITECTO LE CORBUSIER Número: SIN
Intersección: SOCRATES Referencia: ATRAS DE VIAL MOTORS Teléfono Trabajo: 032401782 Celular: 092743233
Teléfono Trabajo: 032418843 Apartado Postal: 18-01-504 Teléfono Trabajo: 032417728 Fax: 032848772 Email:
alvaradoortiz@hotmail.com Email: alvaradoortiz@andina.net

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT.: 30/08/2000

NOMBRE COMERCIAL: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: *INDICADA* FEC. REINICIO:

CONSTRUCCION DE CALLES Y CARRETERAS
CONSTRUCCION DE CAMPOS DE AVIACION
CONSTRUCCION DE PUENTES Y TUNELES PARA CARRETERAS, FERROCARRILES, METRO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA PENINSULA Barrio: LA PENINSULA Calle: PRINCIPAL
Número: SIN Referencia: A CIEN METROS DE LA PLANTA DE DISENSA Camarata: VIA A LAS MINAS

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT.: 13/09/2002

NOMBRE COMERCIAL: ALVARADO ORTIZ CONSTRUCTORES FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

TRITURACION Y FRAGMENTACION DE PIEDRA CALIZA PARA UTILIZARLA EN LA FABRICACION DE CAL O CEMENTO, EN LA
CONSTRUCCION O PARA EL AFIRMADO DE CARRETERAS O BALASTO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Barrio: SECTOR ILLINA Calle: PRINCIPAL Número:
SIN Referencia: A DOS KILOMETROS DE LAS MINAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CCGV06997 Lugar de emisión: AMBA OROLIVAR 1920 Fecha y hora: 02/03/2009

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890141281001
RAZON SOCIAL: ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 05/05/1997
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONOMICAS: **FEC. REINICIO:**
 ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL
 ACTIVIDADES DE INGENIERIA HIDRAULICA Y DE TRAFICO
 ACTIVIDADES DE DIRECCION DE OBRAS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Calle: ARQUITECTO LECORBUSIER Número: S/N
 Intersección: SOCRATES Referencia: ATRAS DE VIAL MOTORS Telefono Trabajo: 032401782 Celular: 092749233
 Telefono Trabajo: 032418843 Apartado Postal: 18-91-504 Telefono Trabajo: 032417728 Fax: 032849772 Email:
 alvaradoortiz@hotmail.com Email: alvaradoortiz@andina.net

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 30/06/2000
NOMBRE COMERCIAL: ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONOMICAS: **FEC. REINICIO:**
 CONSTRUCCION DE CALLES Y CARRETERAS
 CONSTRUCCION DE CAMPOS DE AVIACION
 CONSTRUCCION DE PUENTES Y TUNELES PARA CARRETERAS, FERROCARRILES, METRO

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA PENINSULA Barrio: LA PENINSULA Calle: PRINCIPAL
 Número: S/N Referencia: A CIEN METROS DE LA PLANTA DE DISENSA Carretera: VIA A LAS MINAS

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 10/02/2002
NOMBRE COMERCIAL: ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONOMICAS: **FEC. REINICIO:**
 TRITURACION Y FRAGMENTACION DE PIEDRA CALIZA PARA UTILIZARLA EN LA FABRICACION DE CAL O CEMENTO, EN LA
 CONSTRUCCION O PARA EL AFIRMADO DE CARRETERAS O BALASTO

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Barrio: SECTOR ILLINA Calle: PRINCIPAL Número:
 S/N Referencia: A DOS KILOMETROS DE LAS MINAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: CGCV030907 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1530 **Fecha y hora:** 02/03/2009

ANEXO N° 3

Habilitación del RUP

Page 1 of 2



REPÚBLICA DEL ECUADOR



**SISTEMA NACIONAL DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA**

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que **Alvarado Ortiz Constructores Cia. Ltda.** con RUC número **1890141281001**, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda **HABILITADO** en el Registro Único de Proveedores, RUP.

Nombre Comercial: Constructora Alvarado

Naturaleza Jurídica: Compañía Limitada

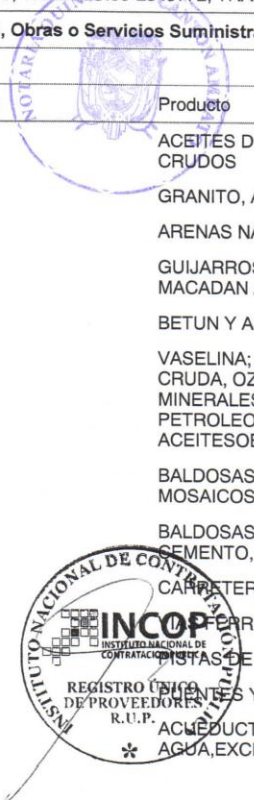
Máxima Autoridad Representante Legal	Alvarado Lascano José Ernesto	Documento de Identificación	1801312628
---	-------------------------------	-----------------------------	------------

Dirección Principal:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Transversal: Socrates Calle: Arq. Lecorbusier
 Numero: s/n Edificio: Página Web: Correo Electrónico: alvaradortiz@hotmail.com Teléfono(s): TRABAJO:09-2740233, TRABAJO:03-2849772, TRABAJO:03-2416846, TRABAJO:03-2417728, TRABAJO:03-2401782,

Bienes, Obras o Servicios Suministrados

Código	Producto
12010	ACEITES DE PETROLEO Y ACEITES OBTENIDOS DE MINERALES BITUMINOSOS, CRUDOS
15130	GRANITO, ARENISCA Y OTRAS PIEDRAS DE TALLA O DE CONSTRUCCION
15310	ARENAS NATURALES
15320	GUIJARROS, CANTOS, GRAVA, PIEDRA PARTIDA O TRITURADA, MACADAN; MACADAN ALQUITRANADO; GRAVILLA, LASCA Y POLVOS DE PIEDRA
15330	BETUN Y ASFALTO NATURALES; ASFALTITAS Y ROCAS ASFALTICAS
33500	VASELINA; CERA DE PARAFINA, CERA DE PETROLEO MICROCRISTALINA, CERA CRUDA, OZOCERITA, CERA DE LIGNITO, CERA DE TURBA, OTRAS CERAS MINERALES Y PRODUCTOS ANALOGOS; COQUE DE PETROLEO, BETUN DE PETROLEO Y OTROS RESIDUOS DE ACEITES DE PETROLEO O DE ACEITESOBTEN
37370	BALDOSAS Y LOSAS PARA PAVIMENTOS, CHIMENEAS O MUROS; CUBOS DE MOSAICOS DE MATERIALES CERAMICOS Y ARTICULOS ANALOGOS
37540	BALDOSAS, LOSAS DE PAVIMENTO, LADRILLOS, Y ARTICULOS ANALOGOS, DE CEMENTO, HORMIGON O PIEDRA ARTIFICIAL
53211	CARRETERAS (EXCEPTO CARRETERAS ELEVADAS), CALLES, CAMINOS
53212	ARENAS
53213	PISTAS DE ATERRIZAJE
53221	PUENTES Y CARRETERAS ELEVADAS
53231	ACUEDUCTOS Y OTROS CONDUCTOS PARA EL SUMINISTRO DE AGUA,EXCEPTO TUBERIAS



<http://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/reportes/comproba...> 03/10/2011

- 53242 LINEAS DE COMUNICACION Y DE ENERGIA (CABLES) DE GRAN LONGITUD
- 53251 TUBERIAS URBANAS
- 53270 INSTALACIONES AL AIRE LIBRE PARA DEPORTES Y ESPARCIMIENTO
- 53290 OTRAS OBRAS DE INGENIERIA CIVIL
- 54112 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS DE TRES O MAS VIVIENDAS
- 54122 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMERCIALES
- 54129 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE OTROS EDIFICIOS NO RESIDENCIALES
- 54210 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE CARRETERAS (EXCEPTO CARRETERAS ELEVADAS), CALLES CAMINOS, VIAS FERREAS Y PISTAS DE ATERRIZAJE EN AEROPUERTOS
- 54220 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE PUENTES, CARRETERAS ELEVADAS, TUNELES Y SUBTERRANEOS
- 54251 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE TUBERIAS URBANAS
- 54270 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE INSTALACIONES AL AIRE LIBRE PARA DEPORTES Y ESPARCIMIENTO
- 54290 SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCION DE OTRAS OBRAS DE INGENIERIA N.C.P.
- 54310 SERVICIOS DE DEMOLICION
- 54320 SERVICIOS DE RELLENO Y DESMONTE DE TERRENOS
- 54330 SERVICIOS DE EXCAVACION Y MOVIMIENTO DE TIERRAS
- 54400 MONTAJE E INSTALACION DE CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS
- 54550 SERVICIOS DE INSTALACION DE ESTRUCTURAS DE ACERO
- 54790 OTROS SERVICIOS DE ACABADO Y FINALIZACION DE EDIFICIOS
- 54800 SERVICIOS DE ALQUILER DE EQUIPO PARA LA CONSTRUCCION O DEMOLICION DE EDIFICIOS O PARA OBRAS DE INGENIERIA CIVIL CON OPERARIOS
- 61186 SERVICIOS COMERCIALES AL POR MAYOR, EXCEPTO LOS PRESTADOS A COMISION O POR CONTRATO, DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE MINERIA, CONSTRUCCION E INGENIERIA CIVIL
- 61286 SERVICIOS COMERCIALES AL POR MAYOR PRESTADOS A COMISION O POR CONTRATO, DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE MINERIA, CONSTRUCCION E INGENIERIA CIVIL
- 83322 SERVICIOS DE GESTION DE PROYECTOS EN RELACION CON LA CONSTRUCCION DE OBRAS DE INGENIERIA CIVIL
- 83352 SERVICIOS DE INGENIERIA DURANTE LA FASE DE CONSTRUCCION Y DE INSTALACION DE OBRAS DE INGENIERIA CIVIL
- 83392 OTROS SERVICIOS DE INGENIERIA PARA OBRAS DE INGENIERIA CIVIL



Dirección de Compras Públicas

CERTIFICO QUE LA COPIA DEL DOCUMENTO QUE ANTECEDE ES IGUAL AL QUE ME FUERA PRESENTADO Y EXHIBIDO.

AMBATO, 21 DE JULIO DEL 2012

[Handwritten signature]

Responsable: jaleman
 DR. HERNAN SANTAMARIA S.
 NOTARIO 5TO.
 SUCRE 11-28 Y GUAYAQUIL
 TELF 2827718

Lugar: QUITO

ANEXO N° 4

REPUBLICA DEL ECUADOR

Página 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

No. 29648

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:
ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

NUMERO DE EXPEDIENTE: 37288 - 1997 RUC: 1890141281001

DIRECCIÓN: ARQ. LECORBUSIER Y SOCRATES No.: S/N BARRIO: SECTOR CARCEL PUBLICA

CIUDAD: AMBATO

TELÉFONO: 032849772

CERTIFICO QUE LA COMPAÑÍA ARRIBA CITADA, HA CUMPLIDO CON LAS DISPOSICIONES CONSTANTES EN LOS
ARTÍCULOS 20 Y 449 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS VIGENTE

LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL: 05/05/2027

CERTIFICACIÓN VALIDA HASTA EL: **30/09/2012**

CAPITAL SOCIAL: USD \$ 3.028.259,0000

POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Ing. Eddison Morales Tobar
Delgado de la Intendencia de Compañías de Ambato



FECHA DE EMISIÓN: 19/04/2012 16:17:35

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO, COMO SUPRESIONES,
AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

edisonm

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_cco.exe/i... 19/04/2012

ANEXO N° 5

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR

Página 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

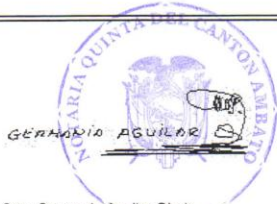
Expediente: 37288

Usuario: germaniaa *ml*

Nombre: ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):						3.028.259,0000
NO.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	INCAUTADO
1	1802179893	ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN	ECUADOR	NACIONAL	320.930,0000	
2	1801916154	ALVARADO LASCANO GALO ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	320.930,0000	
3	1802352839	ALVARADO LASCANO GLADYS ANA	ECUADOR	NACIONAL	320.930,0000	
4	1801411800	ALVARADO LASCANO JAIME RODRIGO	ECUADOR	NACIONAL	320.930,0000	
5	1802259653	ALVARADO LASCANO JOHN FRANCISCO	ECUADOR	NACIONAL	320.930,0000	
6	1801312628	ALVARADO LASCANO JOSE ERNESTO	ECUADOR	NACIONAL	452.591,0000	
7	1801770445	ALVARADO LASCANO VICTOR HUGO	ECUADOR	NACIONAL	320.930,0000	
8	1800588343	LASCANO LOPEZ GLADYS EVA	ECUADOR	NACIONAL	452.591,0000	
9	1801096916	ORTIZ NARANJO EDWIN GERMAN	ECUADOR	NACIONAL	197.497,0000	
TOTAL (USD \$):						3.028.259,0000



Sra. Germania Aguilar Ojeda
Delegada del Intendente de Compañías - Ambato

FECHA DE EMISIÓN: 04/01/2012 15:29:31

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 04/01/2012 15:26:47
BERTIFICO QUE LA COPIA DEL DOCUMENTO QUE ANTECEDE ES IGUAL AL QUE ME FUERA PRESENTADO Y EXHIBIDO.
AMBATO, 21 DE FEBRERO DE 2012

[Handwritten Signature]
DR. HERNAN SANTAMARIAS.
NOTARIO 5TO.
SUCRE 11-28 Y GUAYAQUIL
TELF 2827718

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia de Compañías, en armonía con lo dispuesto en el Art. 440 de la Ley en materia.

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_compania... 04/01/2012

ANEXO 6

CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

TÍTULO III

DE LOS DERECHOS, GARANTÍAS Y DEBERES

Capítulo 5

De los derechos colectivos

Sección tercera

De los consumidores

Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta.

El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos. El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

ANEXO 7

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN

PÚBLICA

Título IV

DE LOS CONTRATOS

Capítulo I

DE LAS CAPACIDADES, INHABILIDADES O NULIDADES

Art. 60.- Carácter de los contratos.- Los contratos a los que se refiere esta Ley celebrados por las Entidades Contratantes, son contratos administrativos.

Art. 61.- Delegación.- Si la máxima autoridad de la Entidad Contratante decide delegar la suscripción de los contratos a funcionarios o empleados de la entidad u organismos adscritos a ella o bien a funcionarios o empleados de otras entidades del Estado, deberá emitir la resolución respectiva sin que sea necesario publicarla en el Registro Oficial, debiendo darse a conocer en el Portal COMPRAS DE PÚBLICAS. Esta delegación no excluye las responsabilidades del delegante.

Para la suscripción de un contrato adjudicado no se requerirá de autorización previa alguna.

Art. 62.- Inhabilidades generales.- No podrán celebrar contratos previstos en esta Ley con las Entidades Contratantes:

1. Quienes se hallaren incurso en las incapacidades establecidas por el Código Civil, o en las inhabilidades generales establecidas en la Ley;

2. El Presidente, el Vicepresidente de la República, los ministros y secretarios de Estado, el Director Ejecutivo y demás funcionarios del Instituto Nacional de Contratación Pública, los legisladores, los presidentes o representantes legales de las Entidades Contratantes previstas en esta Ley, los prefectos y alcaldes; así como los cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de los dignatarios, funcionarios y servidores indicados en este numeral;

3. Los servidores públicos, esto es, funcionarios y empleados, que hubieren tenido directa o indirectamente vinculación en cualquier etapa del procedimiento de contratación o tengan un grado de responsabilidad en el procedimiento o que por sus actividades o funciones, se podría presumir que cuentan con información privilegiada;

4. Quienes consten suspendidos en el RUP;

5. Los que, no habiendo estado inhabilitados en el procedimiento precontractual, al momento de celebrar el contrato, lo estuvieren; y,

6. Los deudores morosos del Estado o sus instituciones.

Art. 63.- Inhabilidades especiales.- No podrán celebrar contratos con la Entidad Contratante:

1. Los consejeros provinciales, los concejales municipales y los vocales de las juntas parroquiales, en su respectiva jurisdicción;

2. Las personas naturales o jurídicas, incluidos sus representantes legales, que hubieren realizado los estudios, los diseños y los proyectos de ingeniería o arquitectura, que presenten algún tipo de vinculación respecto a los ejecutores de las obras; y, los que hubieren elaborado las especificaciones de los bienes a adquirirse; salvo que el contrato se refiera a fiscalización, supervisión, o actualización de los estudios, diseños o proyectos;

3. Los miembros de directorios u organismos similares o de la Comisión Técnica de la entidad convocante, sus cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad;
4. Los funcionarios, servidores o empleados que hayan intervenido en la etapa precontractual o contractual y que con su acción u omisión pudieren resultar favorecidos, su cónyuge o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, así como las personas jurídicas de derecho privado o sociedades de hecho en las que los indicados funcionarios, servidores o empleados, su cónyuge o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad tengan participación, aún en el caso de que los referidos funcionarios, servidores o empleados hubieren renunciado a sus funciones; y,
5. Los que de manera directa hayan estado vinculados con la elaboración, revisión o aprobación de los pliegos, relacionados con el contrato a celebrarse. Si se comprobare la intervención de un oferente inhábil, éste quedará eliminado del respectivo proceso precontractual, sin derecho a reclamo alguno.

Art. 64.- Contratos celebrados contra expresa prohibición.- Si se celebrare un contrato contra expresa prohibición de esta Ley, la máxima autoridad de la Entidad Contratante podrá declarar en forma anticipada y unilateral la terminación del contrato, sin que proceda reconocer indemnización alguna al contratista. A partir de la fecha en que se declare la terminación unilateral, la institución contratante se abstendrá de realizar cualquier pago en razón del contrato, salvo el que resultare de la liquidación que se practicará.

Si la celebración del contrato causare perjuicio económico a la Entidad Contratante, serán responsables solidarios el contratista y los funcionarios que hubieren tramitado y celebrado el contrato, sin perjuicio de la sanción administrativa y penal a que hubiere lugar.

Art. 65.- Nulidad del contrato.- Los contratos regidos por esta Ley serán nulos en los siguientes casos:

1. Por las causas generales establecidas en la Ley;
2. Por haberse prescindido de los procedimientos y las solemnidades legalmente establecidas;
- y,
3. Por haber sido adjudicados o celebrados por un órgano manifiestamente incompetente.

El Procurador General del Estado tan pronto tenga conocimiento de cualquiera de estas irregularidades, demandará la nulidad del contrato, sin perjuicio de las responsabilidades administrativa, civil o penal de los funcionarios o empleados por cuya culpa se hubiere causado la nulidad.

Art. 66.- Denuncias.- La denuncia sobre contratos celebrados con personas inhábiles o sobre aquellos que recayera alguna causa de nulidad, podrá presentarla cualquier persona al Procurador General del Estado acompañando los documentos probatorios del caso, para que se analice la procedencia de demandar la nulidad del contrato sin perjuicio de que se inicien las demás acciones civiles o penales a las que hubiere lugar.

Art. 67.- Consorcios o asociaciones.- En cualquier proceso precontractual previsto en esta Ley, pueden participar consorcios o asociaciones de personas naturales y/o jurídicas, constituidos o por constituirse, en este último caso presentando el compromiso de asociación o consorcio correspondiente. Sin embargo, para la celebración de los contratos con una asociación o consorcio será requisito previo la presentación de la escritura pública mediante la cual se haya celebrado el contrato de asociación o consorcio, escritura en la que debe constar la designación de un apoderado.

Las escrituras de constitución y disolución de la asociación o consorcio deberán contener los requisitos establecidos en el Reglamento de esta Ley.

ANEXO 8

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES

DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones del proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del bien o prestación.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal. Las farmacias, boticas droguerías y similares deberán exhibir de manera visible, además del valor final

impreso de cada uno de los medicamentos o bienes de expendio, la lista de los precios oficiales de los medicamentos básicos, aprobados por la autoridad competente.

Art. 20.- Defectos y vicios ocultos.- El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

Art. 22.- Reparación defectuosa.- Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del "mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se

le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda.

Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

Art. 23.- Deterioro de los bienes.- Cuando el bien objeto del servicio de acondicionamiento, reparación, limpieza u otro similar sufre tal menoscabo o deterioro que disminuya su valor o lo torne parcial o totalmente inapropiado para el uso normal al que está destinado, el prestador del servicio deberá restituir el valor del bien, declarado en la nota de ingreso, e indemnizar al consumidor por la pérdida ocasionada.

Art. 24.- Repuestos.- En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario.

El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir, sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate.

Art. 25.- Servicio técnico.- Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en cuestión, lo cual será determinado de conformidad con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-.

Art. 26.- Reposición.- Se considerará un solo bien, aquel que se ha vendido como un todo, aunque esté formado por distintas unidades, partes, piezas o módulos, no obstante que estas puedan o no prestar una utilidad en forma independiente unas de otras. Sin perjuicio de ello, tratándose de su reposición, esta se podrá efectuar respecto de una unidad, parte, pieza o módulo, siempre que sea por otra igual a la que se restituya y se garantice su funcionalidad.

Art. 27.- Servicios profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales. Atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

Art. 28.- Responsabilidad solidaria y derecho de repetición.- Serán solidariamente responsables por las indemnizaciones civiles derivadas de los daños ocasionados por vicio o defecto de los bienes o servicios prestados, los productores, fabricantes. Importadores, distribuidores, comerciantes, quien haya puesto su marca en la cosa o servicio y, en general, todos aquellos cuya participación haya influido en dicho daño.

La responsabilidad es solidaria, sin perjuicio de las acciones de repetición que correspondan. Tratándose de la devolución del valor pagado, la acción no podrá intentarse sino respecto del vendedor final.

El transportista solo responderá por los daños ocasionados al bien con motivo o en ocasión del servicio por él prestado.

Art. 29.- Derecho de repetición del Estado.- Cuando el Estado ecuatoriano sea condenado al pago de cualquier suma de dinero por la violación o inobservancia de los derechos

consagrados en la presente Ley por parte de un funcionario público, el Estado tendrá derecho de repetir contra dicho funcionario lo efectivamente pagado.

Art. 30.- Resolución.- La mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder.

Art. 31.- Prescripción de las acciones.- Las acciones civiles que contempla esta Ley prescribirán en el plazo de doce meses contados a partir de la fecha en que se ha recibido el bien o terminado de prestar el servicio.

Si se hubiese otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a éste, para efectos de prescripción.

ANEXO 9

Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.

H. CONGRESO NACIONAL

LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION

**En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la
Constitución Política de la República.**

RESUELVE:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS

SECCION V

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la

actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Nota: Inciso primero reformado por Art. 99-g) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 110.- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

Art. 111.- En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

Art. 112.- La amortización de las partes sociales será permitido solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercitarán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por

resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

5. DE LA ADMINISTRACION

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;

- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;
- b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;
- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,

d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 127.- La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no

hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

6. DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137. de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedido al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella

designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
3. Por compensación de créditos;
4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

ANEXO 10
PROPUESTA CAPACITACION





**NO SON LOS MAS GRANDES QUE SE COMEN A LOS MAS CHICOS...
SON LOS MAS RAPIDOS LOS QUE SE COMEN A LOS MAS LENTOS**
Jason Jennings



Pregúntenos?
como podemos
Asesorarlos

Dirección: Guayaquil, Cda Urdesa, Jiguas 101 y Victor Emilio Estrada, 3er piso Of. 38
Tel: (593-4) 2384000 / 2383533 Cel: 0984300303

 www.stratek.ec

 e-Mail: info@stratek.ec