

# **UTEG**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL  
DE GUAYAQUIL**



**TESIS DE GRADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

## **TÍTULO DE TESIS**

**PLAN DE CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA UNA  
COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS  
DE CONSUMO MASIVO PARA UN PERIODO DE  
CINCO AÑOS**

### **AUTORES DE LA TESIS**

**CLAUDIA GUERRERO PAREDES  
JOHANNA CROW DURAN  
ROBERTO GUERRERO PAREDES**

### **TUTOR DE TESIS**

**ING. CARLOS PAZMIÑO**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

# INDICE

✚ <b>Problema a Investigar</b>	<b>1</b>
○ Antecedentes	2
○ Planteamiento del problema	3
○ Formulación del problema	4
○ Sistematización de problema	5
✚ <b>Objetivos</b>	<b>2</b>
○ Alcance del proyecto	1
▪ Objetivos generales	2
▪ Objetivos específicos	3
✚ <b>Justificación</b>	<b>3</b>
✚ <b>Marco referencial</b>	<b>4</b>
○ Marco teórico	1
○ Marco Conceptual	2
✚ <b>Hipótesis</b>	<b>5</b>
○ Hipótesis General y particular	1
✚ <b>Planificación Estratégica</b>	<b>6</b>
○ Alcance	1
▪ Misión	2
▪ Visión	3
○ Análisis del FODA	4
▪ Fortaleza	5
▪ Oportunidades	6
▪ Debilidades	7
▪ Amenazas	8
✚ <b>Metodología de la investigación</b>	<b>7</b>
○ Análisis de la Competencia	1
▪ Amenazas de Nuevos Competidores	2
▪ Poder de Negociación de los Clientes	3

<b>✚ Análisis Organizacional</b>	<b>8</b>
○ Infraestructura: Diseño	1
▪ Organigrama	2
▪ Funcional: Perfil	3
▪ Manual de Funciones	4
▪ Políticas de gastos del área administrativa	5
<b>✚ Estrategias de Mercado</b>	<b>9</b>
▪ Definición del Mercado	1
▪ Estudio de Mercado	2
<b>✚ Estrategia de Marketing Mix</b>	<b>10</b>
○ Técnica de Marketing	1
○ Estudio de producto	2
○ Distribución Comercio	3
○ Comunicación y promoción	4
○ Producto: Ciclo de Vida	5
○ Investigación de la competencia	6
○ Técnicas de estudio de mercado	7
○ Promoción: Presupuesto, Imagen, Acuerdos Comerciales	8
<b>✚ Control de inventario aplicado en la compañía</b>	<b>11</b>
<b>✚ Segmentación de la cartera de clientes</b>	<b>12</b>
<b>✚ Morosidad y control de cobros</b>	<b>13</b>
<b>✚ Análisis Económicos – Financiero</b>	<b>14</b>
○ Presupuestos	1
▪ Ventas	2
▪ Costo de Ventas	3
▪ Gastos Operacionales	4
○ Estados Financieros	5
▪ Estados de Situación Inicial	6
▪ Flujo de Caja	7
▪ Operacional	8
▪ No Operacional	9

▪ Estados de Resultados	10
▪ Balance General	11
○ Evaluación Financiera	12
▪ VAN	13
▪ TIR	14
✚ <b>Conclusiones</b>	<b>15</b>
✚ <b>Bibliografía</b>	<b>16</b>
○ Textos	1
○ Internet	2
✚ <b>Anexos</b>	<b>17</b>
○ Documentos	1

# PROBLEMA A INVESTIGAR

## ANTECEDENTES

A finales del año 2005 y luego de un fallido intento de ubicarse como una de las empresas líderes de productos de consumo masivo en el Ecuador, la compañía Comercializadora se instala en nuestro país, abriendo sus oficinas propias con personal propio de ventas. Las principales líneas de productos que la compañía inicio a comercializar eran de grasas, galletería, luego comenzaron ampliar estas líneas ingresando con alimentos para perros, refrescos, postres, fideos y productos para el cuidado personal.

Su oficina principal ubicada en Guayaquil y una sucursal en Quito. Actualmente dicha empresa atraviesa por duros momentos en el ámbito administrativo - financiero, debido a que su estructura organizacional y procedimientos internos no se encuentran claramente establecidos. Podemos mencionar que gran parte de sus problemas radican en las políticas de cobro, con la consecuente cartera vencida que, en muchos casos sobrepasa los 120 días; al no contar con el retorno de la inversión, la empresa Comercializadora debe recurrir a inyecciones de capital por parte de su matriz peruana, a fin de sostener sus funciones en el Ecuador.

La razón fundamental de este estudio y establecimiento de manuales y funciones específicamente en el área administrativa financiera, es mejorar el manejo de los estados financieros, de forma eficiente, a fin de generar ganancias que puedan soportar la gestión comercial de esta empresa sin necesidad de solicitar ayuda financiera de su matriz.

Lamentablemente, la compañía Comercializadora no cuenta con políticas de cobro al contado, que a simple vista solucionaría uno de los graves problemas

que planteamos, sino que generalmente se concede a sus más grandes compradores un aplazamiento ilimitado en los pagos, lo que da lugar a la cartera vencida.

Otra de las situaciones que afectan en la función comercial de esta compañía son las políticas de negociación, especialmente al otorgar altos porcentajes de ganancia a sus clientes (supermercados y autoservicios), mientras que sus competidores otorgan márgenes mucho más bajos. Lo cual reduce la posibilidad de incrementar las utilidades de esta empresa.

Finalmente y siguiendo con el tema de políticas internas, debemos analizar el manejo del inventario y la rotación del mismo, ya que al tratarse de productos perecibles debemos tener un mayor control de los productos que comercializamos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el manejo de las cuentas por cobrar en la Compañía Comercializadora es uno de los puntos más importantes en los cuales el gerente financiero debe focalizarse, a pesar de ser una realidad que la mayoría de las empresas de consumo no venden sus productos al contado sino que realizan ventas a crédito, por esto debemos definir una política para el manejo de su cartera de cuentas por cobrar. A fin de disminuir la incobrabilidad y gastos de cobranza.

El análisis del flujo de efectivo, pérdidas y ganancias mediante ratios a fin de evaluar la situación financiera de la empresa.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo controlar el retorno de la inversión, controlar el inventario de manera eficiente a fin de incrementar las utilidades en la empresa comercializadora?

## **SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo definir una correcta calificación de la cartera de clientes sobre la base de los cobros?
- ¿Cómo segmentar la cartera de clientes por tipo de crédito a otorgarse?
- ¿Qué tipo de control de inventarios se está aplicando actualmente?
- ¿Cuál es la situación financiera de la compañía Comercializadora?
- ¿Cuál es el porcentaje de ganancias otorgadas a las cadenas de autoservicios vs. el porcentaje que le queda a la compañía Comercializadora?

# OBJETIVOS

## OBJETIVOS GENERALES

Realizar una reingeniería en el área administrativa - financiera de la compañía con la cual ayudaremos al mejoramiento continuo en los procesos y control interno orientado especialmente al área financiera; desarrollo de planes reales de venta de producto, y manejo de negociaciones de ventas las cuales generen resultados con mejores ganancias y rentabilidad a la compañía.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Cumplimiento del presupuesto de ventas mensuales al 100% de los objetivos establecidos e incrementar las ventas a un 20% del presupuesto mensual
- Reducir la rotación del inventario de 150 días a 60 días
- Reducir la cartera de cuentas por cobrar en un número de cobro de 100 días en adelante a un máximo de 60 días de cobro según el monto de compra realizado y cuentas incobrables reducirlas a un 30% anual
- Mejoramiento en los canales de distribución
- Realizar campañas de marketing más agresivas para que los productos ingresen a los mercados que aun no se han logrado penetrar
- Desarrollo de promociones efectivas a bajos costos y que tenga incidencia en aumento en ventas, cada promoción realizada deberá ir alineada con un aumento de un 25% de las ventas realizadas en ese canal
- Alcanzar altos niveles de cobertura en un 80% y 90% en volumen de los productos que comercializa la empresa



- Mejorar desarrollo y eficiencia en los procesos internos, mejoras en los canales de información y comunicación interna
- Organizar los niveles jerárquicos y definir responsabilidades en cada área según sea el caso
- Cubrir la inversión de capital de trabajo con dinero de la empresa sin recurrir al financiamiento externo

## JUSTIFICACION

A partir del proceso de la dolarización en el Ecuador, las empresas productoras de productos de consumo masivo, se han visto afectadas por los altos costos de producción; gracias a esta necesidad, han ingresado nuevas compañías extranjeras en busca de un posicionamiento en nuestro mercado, como prueba de esto tenemos como ejemplo a la compañía Comercializadora, la cual tiene su planta de producción y empresa matriz en Perú.

La intención de los ejecutivos de esta empresa es cubrir las necesidades de consumo de los ecuatorianos con productos de mediana calidad, a bajos costos en comparación con los precios de los productos producidos por la industria nacional. Por esta razón, como lo hemos mencionado en párrafos anteriores, la compañía Comercializadora abrió sus oficinas con personal propio para gestionar la labor de ventas, logística, cobranzas, contabilidad y administración de la misma. Sin embargo, esta compañía ha sufrido una serie de dificultades que no le han permitido aun posicionarse como una de las marcas líderes del Ecuador, a pesar de sus atractivos precios y calidad de sus productos.

Por esta razón es nuestro interés analizar la situación financiera, el proceso de ventas y el manejo de los inventarios a fin de redefinir las políticas administrativas-financieras, que en un periodo de cinco años, nos permita visualizar el crecimiento paulatino de sus ingresos y lograr alcanzar posicionarse como la empresa numero seis en el mercado en el ámbito nacional.

Al finalizar este trabajo, los resultados esperados son:

- **Contar** con una cartera de cuentas por cobrar reducida en número de días y un mejor manejo de análisis de crédito de los clientes con los que mantendremos relaciones comerciales en el presente y futuro.
- **Establecer** controles de inventario que sean productivos y a bajos costos, generando el mínimo posible en pérdidas de los productos.
- **Acordar** porcentajes de ganancia con los autoservicios que sean menores a los otorgados actualmente, a fin de mantener el mayor porcentaje de utilidad dentro de la compañía.

# MARCO REFERENCIAL

## MARCO TEORICO

Como es de conocimiento general, las empresas comerciales por excelencia se dedican a vender al contado y a muy pocos clientes otorgan créditos de distintas naturalezas, por lo tanto la compañía Comercializadora, deberá realizar un análisis exhaustivo de su cartera de clientes a los que ha otorgado crédito y reducir en numero de días este crédito otorgado, ya que existen clientes que no cancelan sus cuentas dentro del tiempo determinado, lo cual a la empresa le genera un déficit en el retorno de sus inversiones.

El manejo de los inventarios forma parte fundamental en el proceso de ventas, mediante un manejo eficiente de los inventarios se puede lograr cubrir las necesidades de las ventas y despachos, con los cuales, la empresa logra mantener una buena reputación ante sus clientes, sin embargo, es importante controlar los excesos, ya que un inventario que tenga stock sobredimensionado, acarrea costos innecesarios a la empresa, que al final del periodo afectaran los ingresos de la empresa ganancias.

El resultado de las operaciones comerciales de una empresa, se vera reflejado en sus utilidades al final de periodo productivo. Una de las gestiones más importantes de una empresa que comercializa productos de consumo masivo, es la negociación de beneficios que mantendrá con las cadenas de autoservicios, a fin de lograr un mejor nivel de utilidad a beneficio de la empresa, sus ejecutivos deberán tener la capacidad de negociar con sus clientes para otorgarles un porcentaje de las ganancias que no afecten los ingresos financieros de la empresa.

## **MARCO CONCEPTUAL**

Durante la realización del análisis del proyecto se encontraran términos no muy familiarizados, los cuales se definen a continuación.

**Balance:** Documento que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado mediante la aplicación de la técnica contable. El balance comprenderá, con la debida separación, los bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa y las obligaciones que forman el pasivo de la misma, especificando los fondos propios.

**Activos:** Son los bienes y derechos de una empresa susceptibles de ser valorados económicamente. Deben registrarse en los documentos contables por su valor de adquisición. En el activo se representan las inversiones de la empresa, es decir, el capital en funcionamiento o destino de los recursos financieros. Se divide en inmovilizado o activo fijo y activo circulante.

**Pasivos:** En contabilidad, conjunto de obligaciones y deudas contraídas por una empresa con otras empresas o personas. En el pasivo de un balance, representado en su parte derecha, se pone de manifiesto el capital financiero de la empresa, es decir, los orígenes de la financiación que se ve materializada en las inversiones del activo.

**Activo Fijo:** 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.

**Costo:** suma de valores que se pierde, bien por el gasto de elementos que se hubieran ahorrado en el caso que la producción en cuestión no se realizase, es decir los gastos variables o por renunciar a los ingresos que eventualmente podrían obtenerse produciendo otras mercancías, es decir gastos alternativos.

**Costo de oportunidad:** es el costo económico de cualquier actividad alternativa de más alto valor.

**Documentos negociables:** pagares a corto plazo, no asegurados y emitidos por bancos, corporaciones y compañías financieras.

**Inventarios:** gastos que hacen las empresas en plantas, equipos e inventarios y en mejoramiento de planta.

**Interés:** pago por la obtención de un crédito.

**Liquidez:** grado hasta el cual un activo se puede vender por dinero en efectivo, con un bajo costo de transacción y sin pérdida de su valor nominal. El dinero, por definición es el más líquido de los activos.

**Procedimientos de crédito:** evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos.

**Riesgo:** es la incertidumbre sobre cual será la rentabilidad efectiva de una inversión al final del horizonte temporal definido para esta.

**Solvencia:** contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo.

**Utilidad:** medida de la satisfacción que obtiene el consumidor al consumir o adquirir un bien o servicio en respuesta a sus necesidades. En Latinoamérica se usa también para referirse a las ganancias o beneficios.

**Cuestionario:** técnica de recolección de datos con un conjunto de preguntas estructuradas.

**Tabla de frecuencias:** técnica de estadística descriptiva en que se visualiza mediante una tabla las frecuencias de las características en mención.

**Grafico de barras:** técnica de estadística descriptiva en que se visualiza mediante una tabla las frecuencias de las características en mención.

**Histograma de frecuencias:** técnica de estadística descriptiva en que se visualiza mediante gráficos de barras las variables cuantitativas.

**Análisis de varianza:** técnica de estadística inferencias que mediante hipótesis de igualdad de promedios de cada uno de los grupos que reciben un tratamiento.

**Medidas de tendencia central:** técnica de estadística descriptiva que permite calcular las variables cuantitativas y visualizar el valor de dispersión de los datos. (Varianza, desviación, estándar)

# **HIPOTESIS**

## **HIPOTESIS GENERAL**

La empresa Comercializadora no lleva un control eficiente de la cartera de créditos a clientes, así como un análisis de las políticas al momento de otorgar porcentajes de ganancias, reduciéndole a la empresa la oportunidad de incrementar sus ingresos por cada producto vendido.

Adicionalmente, la estructura organizacional de la Empresa, así como sus políticas y procedimientos no se encuentran debidamente definidos.

## **HIPOTESIS PARTICULAR**

**H1:** Mediante una mejor negociación en las políticas de venta, la empresa Comercializadora puede llegar, en un periodo de cinco años a ubicarse en el sexto lugar en el ámbito nacional entre las compañías que comercializan productos de consumo masivo.



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## ALCANCE

### MISIÓN

Ser líderes en el mercado en cuanto a satisfacción y calidad teniendo como prioridad los requerimientos de nuestros clientes, para lograr así sostener un crecimiento rentable, siendo innovadores y utilizando un proceso de mejoramiento continuo en todos nuestros procesos.

### VISIÓN

Ser una empresa sólida en el mercado que garantice la máxima rentabilidad a sus socios y la mayor calidad a sus clientes a través de un proceso de mejoramiento continuo y de manera sustentable, orientado hacia el mercado.

# ANÁLISIS FODA

## Fortalezas

- ✦ Excelente calidad en los productos
- ✦ Beneficios únicos que poseen los productos
- ✦ Dirigidos a nuevos mercados antes no explorados
- ✦ Ideas de publicidad innovadoras

## Oportunidades

- ✦ Productos de la competencia no poseen la buena calidad de nuestros productos
- ✦ Captar atención del consumidor final por tener productos que poseen beneficios únicos
- ✦ Busca de nuevos nichos de mercado antes no explorados
- ✦ Estrategias de precios dirigida a un nicho de mercado

## Debilidades

- ✦ Nuevos en el mercado Ecuatoriano
- ✦ No ser líderes en el mercado en las marcas que manejamos
- ✦ Bajo conocimiento del negocio de comercialización de productos de consumo masivo
- ✦ Poco conocimiento de negociación en precios con las cadenas de AASS, mayoristas y distribuidores.

## Amenazas

- ✦ Campañas publicitarias de la competencia indicando el consumo de producto es tradición Ecuatoriana.
- ✦ Plagios de ideas de los productos que poseen beneficios únicos
- ✦ Ingreso de la competencia hacia esos nichos nunca explorados
- ✦ Guerra de precios entrega las competencias y nuestros productos

# METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

## TIPO DE ESTUDIO

El proyecto esta orientado en un estudio de tipo **analítico** que permita establecer las relaciones causales que existen en la compañía Comercializadora como guía para la obtención un modelo que permita determinar de manera eficiente el riesgo que existe en el otorgamiento de crédito y de porcentajes de ganancias hacia sus clientes.

## METODO DE INVESTIGACION

Durante el estudio del proyecto, se va implementar varios métodos teóricos de investigación, los mismos que se detallan a continuación:

**Método de observación;** se aplicara esta metodología de investigación para que permita conocer mediante entrevistas a personas del sector consumidor a fin de identificar si nuestros productos satisfacen las necesidades del mercado.

**Método deductivo;** se aplicara este método de investigación en vista que sea deducir el problema general de una mala administración en el análisis financiero y de riesgo crediticio en problemas particulares para una mejor eficiencia del análisis.

**Método de análisis;** se aplicara esta metodología de investigación para que permita conocer e identificar la realidad de cada una de las características financieras del estudio.

## SELECCIÓN DE LA MUESTRA

**Unidad de análisis:** La unidad de análisis o Población Objetivo de nuestro estudio son todas los clientes consumidores finales de nuestros productos y los de la competencia.

**Delimitar la población:** Para determinar el marco muestral se tomara como referencia los potenciales clientes de los supermercados y autoservicios.

**Tipo de muestra:** El estudio se realizara mediante un muestreo de tipo probabilística, de esta manera se seleccionara los clientes para nuestro estudio de manera aleatoria.

**Definir el tamaño de la muestra:** Para el calculo del tamaño de la muestra se utiliza la formula respectiva, donde se utilizara la variación de población máxima posible, la precisión deseada en nuestro estudio se establece como el intervalo tolerable, a un nivel de significancia del 95%

**Método de selección;** El método de selección para el estudio es mediante la generación de números aleatorios (Muestreo Aleatorio Simple M.A.S.).

## TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Las fuentes o documentación donde se basa la investigación se clasifican en fuentes secundarias y fuentes primarias.

- Fuente secundaria; entre las fuentes secundarias que se requieren para el conocimiento del proyecto son textos de finanzas, estadística, e información de estudios de campo.

- Fuentes primarias; para la recopilación directa de información oral y escrita necesaria para el proyecto se requerirá las técnicas de recolección de información de observación, encuestas, cuestionarios y entrevistas.

Observación, mediante la técnica de observación se aplicaran entrevistas a expertos y entrevistas a grupos focales, para de este modo conocer de manera cualitativa las características a estudiar.

Encuesta, mediante la técnica de encuestas se recopilara información a partir de la elaboración de un cuestionario, basado en las características obtenidas en las técnicas de observación.

## **TRATAMIENTO DE INFORMACION**

Para el tratamiento de la información estará compuesto en tres fases; la primera es la edición y codificación de las encuestas, esto evitara que las encuestas no tengan faltantes de datos, y los valores escritos sean los correctos, posteriormente se procederá a la codificación de las preguntas abiertas; en la segunda fase se procederá a ingresar los datos al computador; y por ultimo la tercera fase esta compuesta por el tratamiento estadístico de los datos que permitirá calcular la estadística descriptiva, inferencia estadística y estadística multivariada. Entre las técnicas estadísticas descriptiva a utilizar son medidas de tendencia central (media y mediana), medidas de dispersión (varianza y desviación estándar), tablas de frecuencias coeficiente de correlación, histograma de frecuencia y diagrama de barras; entre las técnicas de estadística inferencial a utilizar tenemos análisis de varianza, diferencia entre medias y proporciones, tablas de contingencia y bondad de ajuste; y entre las técnicas de estadística multivariada a utilizar tenemos el Análisis Discriminante.

# ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

## **Barreras de Entrada**

Actualmente existen muchas marcas de productos de consumo masivo, algunas muy conocidas como desconocidas. Todas estas marcas tienen su propio mercado.

Al tener nosotros productos de consumo masivos estamos compitiendo con marcas líderes en el mercado, las cuales realizaran todo tipo de campaña para poder bloquear aquellos productos que pueden ser una amenaza para ellos.

Estas campañas pueden ser por medios de planes de medios, estrategias de precios mas baja, bonificación del producto y campaña sucias del producto.

## **Amenazas Nuevos competidores.**

Al tener nuestros productos en el comercio, pueden existir nuevos competidores que realicen campañas con nuestro slogan o realizar campañas publicitarias similares a la de nosotros.

Adicionalmente puede realizar productos similares al de nosotros.

## **Poder de negociación con los clientes**

Este tipo de productos de consumo masivo se comercializa por lo general en un canal que es el mas fuerte en ventas que es el canal moderno. En dicho canal se maneja por medio de márgenes de precio, bonificaciones.

La competencia podría otorgar mayor margen de ganancia al cliente para que este prefiera su producto.

Adicionalmente el cliente puede preferir a esta marca debido a su larga trayectoria en el mercado Ecuatoriano y por ser líder del mercado o simplemente marca conocida.

# ANALISIS ORGANIZACIONAL

## COMO IDENTIFICAR LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los directivos o propietarios de cualquier negocio es determinar cuales serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de esta dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que nos ayuda hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de *Análisis del Puesto*, la cual además también nos permitirá identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que las ocupen.

Los beneficios que podemos esperar recibir al contar con una exacta definición de los puestos de la empresa son:

Para los Directivos una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal, mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal; Un perfeccionamiento cada vez mayor de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa; Un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa.

Para el Empleado de la Empresa le ayuda a conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo; le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

El Análisis del Puesto parte de identificar y separar las partes que lo componen, a saber:

- Su ubicación dentro de la estructura organizacional; su descripción genérica o general.
- Su descripción específica o funcional.
- Los requerimientos o especificaciones del ocupante del puesto en términos de escolaridad, experiencia, edad, género, estado civil, rasgos físicos deseables (estatura, complexión) y características psicológicas deseables (enfocado al logro, a crear excelentes relaciones humanas, actitud de servicio hacia los clientes o la comunidad).

Aquí conviene hacer un pequeño alto antes de continuar, para familiarizarnos con algunos términos que comúnmente se utilizan en el estudio del análisis de los puestos, entre los cuáles tenemos:

- La descripción del puesto y el catálogo de los puestos: Regularmente la descripción de los puestos se maneja en una carpeta o fólder con hojas o tarjetas membreteadas de la empresa que puedan desprenderse, conteniendo la información particular de cada puesto. Dicho fólder es manejado por la unidad a cargo de la administración del personal. A este fólder que contiene el conjunto de descripciones de todos los puestos de la empresa se le da el nombre de "Catálogo de Puestos de la Empresa". En cada descripción de puestos se señala el puesto al que reporta, los puestos que le reportan, su ubicación física en las instalaciones de la institución, las funciones que deben cubrirse y el perfil que debe llenar la persona que lo ocupe.
- Categoría del puesto: Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución.



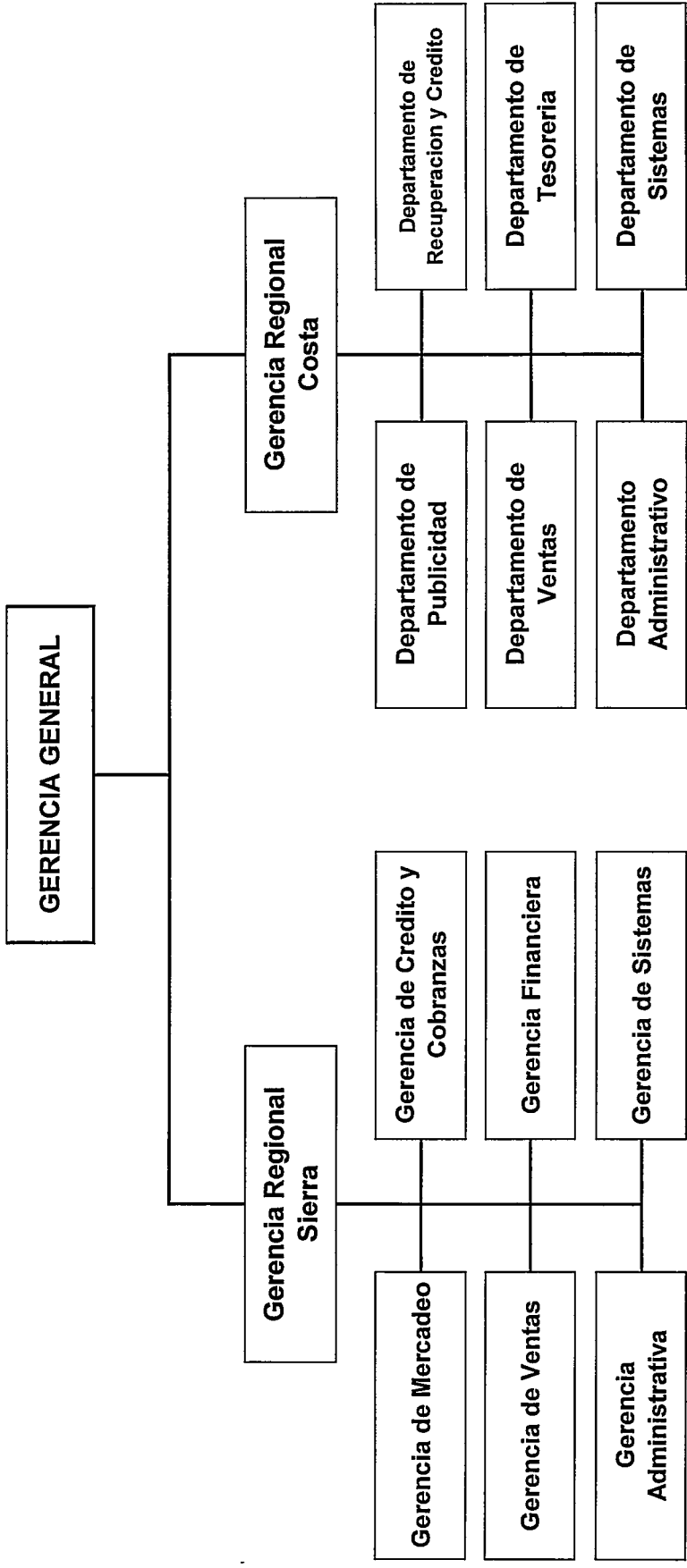
- **Requerimientos del puesto:** Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto
- **Denominación del Puesto:** Es el término o nombre con el que se conoce cada puesto o cargo en la empresa. Es recomendable que el nombre sea de corta extensión y exprese la responsabilidad principal o alguna característica esencial del mismo.
- **Familia Ocupacional:** Se conoce con este nombre a grupos de puestos que por su naturaleza son semejantes entre sí: Mecanógrafas, archivistas y auxiliares de contabilidad forman la familia ocupacional de oficinistas; Troqueladoras, prensistas y fresadores forman la familia ocupacional de obreros.

Finalmente, los puestos los podemos clasificar de distintas maneras. De acuerdo a:

- La naturaleza de sus funciones: directivos, oficinistas, operarios, etc.;
- Su jerarquía en la estructura de la empresa: directores, gerentes, jefes de departamento, jefes de sección, etc.;
- Las características jurídicas: puestos de planta, puestos temporales.

Metodología para llevar a cabo el Análisis de los Puestos

A continuación se adjunta el Organigrama sugerido para la Compañía:



## **Paso 1.- Diseñar el Cuestionario que se utilizará**

Siempre vale la pena realizar algunas pruebas previas con puestos en diferentes niveles antes que los directivos o el propietario lo autorice, para corregir fallas o situaciones que no se hubieran previsto en un principio.

Las partes de las que consta el formato de Análisis de Puestos son:

- Información General del Puesto: Donde se incluye la denominación del puesto, su ubicación jerárquica y física, jornada de trabajo y horas de descanso.
- Descripción Genérica o General del Puesto: En esta parte se indica la función general del puesto (planea, organiza, opera, supervisa, reporta) y el producto o servicio que en él se genera (el plan de mercadotecnia, el programa de ventas, planeación y control de las actividades de personal, etc.).
- Ejemplo: Puesto: Asistente de Contabilidad: Función General: Auxilia al Contador General en la elaboración de los Estados financieros de la empresa y en las actividades previas a su presentación ante el Consejo de Accionistas o la Dirección General.
- Descripción analítica del Puesto: En ella se incluye un listado de todas y cada una de las actividades que es necesario realizar en el puesto para cumplir con su función. Preferentemente, éstas deberán identificarse de acuerdo a la periodicidad con la que se presentan, ya sean permanentes o diarias, periódicas o eventuales y al tiempo estimado para su realización.

## **Los requerimientos o especificaciones del Puesto**

Para determinar las características, requerimientos o especificaciones del puesto, es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos:

## **HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO**

Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de postgrado

Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.

La experiencia en el puesto. La cuál puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.

Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más

Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cuál puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos sobre la base de las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.

## **TIPO DE ESFUERZO QUE EL PUESTO DEMANDA**

Mental y/o visual Algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención digamos "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, etc.. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, encontramos los puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los

asuntos o por la trascendencia de los errores que se pudieran cometer, tal es el caso de algunos puestos directivos y de atención a clientes.

**Físico** Para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo, también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kgs. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor.

### **TIPO DE RESPONSABILIDAD QUE LLEVA EL PUESTO**

Los cuatro tipos de responsabilidad que podemos encontrar en un puesto son:

- En la dirección y bienestar de personas bajo su mando
- En la realización exitosa de trámites y procesos
- En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos
- Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad

### **CONDICIONES FISICAS EN LAS QUE SE REALIZA EL TRABAJO**

**Medio Ambiente:** Aquí se requiere identificar los grados de iluminación, ventilación y humedad que existen en las instalaciones, la presencia de ciertos olores o emanaciones, la intensidad de la temperatura que provoque sensaciones de frío o calor, el grado de limpieza e higiene en las instalaciones y los niveles de ruido. (para un análisis sencillo, evalúe cada concepto utilizando una escala de calificación que vaya de pésimo a excelente).

**Lugar y posición en que se realiza el trabajo:** Para este apartado las posibilidades pueden ser infinitas, algunos ejemplos son: En oficina intramuros, sentado o parado frente a un escritorio, máquina; En el campo o al aire libre,

sentado o parado en un vehículo; Caminando. (Como en el caso anterior, podemos utilizar una escala que vaya de 100% hasta eventual).

Riesgo de accidentes de trabajo: Debemos estimar la probabilidad de que el ocupante del puesto al realizar sus actividades pueda sufrir cortaduras, caídas, quemaduras, choques eléctricos, mutilaciones, envenenamiento, etc. (utilice una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota)

Riesgo de enfermedades profesionales: Lo mismo que en el concepto anterior, debemos estimar la probabilidad de que el ocupante pueda adquirir, como resultado de su trabajo, alergias, alguna enfermedad del oído, de la vista, de los sistemas respiratorio, nervioso, digestivo u otros (al igual que en el caso anterior, utilice una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota).

## **Paso 2.- Seleccionar los Analistas**

Podemos hacer uso de empleados de la propia empresa o bien de personas de fuera de la organización contratadas ex-profeso para el estudio. En caso de optar por esta última alternativa, es recomendable reclutar estudiantes del tercer y cuarto semestres de las carreras de administración, sicología, ingeniería industrial o trabajo social, ya que en sus planes de estudios se contempla esta materia, están familiarizados con el método a seguir y representan un bajo costo de inversión para la empresa. De cualquier manera, el directivo siempre deberá considerar la necesidad de capacitar a los analistas previamente en el uso de su cuestionario, buscando obtener la mayor objetividad posible.

## **Paso 3.- Levantar la Información**

Aquí vale recordar los papeles que pueden adoptar los analistas para recabar información, estos son:

- Solo como observador
- Como observador-participante
- Ahora bien, la información la podemos recabar:
- A través de Entrevista:
- Escrita, sobre la base de un cuestionario.
- Oral
- De forma libre o no dirigida
- Dirigida

Para cubrir este paso, el directivo o propietario de la empresa tiene a su disposición una extensa gama de técnicas de recolección, dependiendo del tipo de información que se desea obtener, sin embargo para los propósitos de este tema, recomiendo lo siguiente:

Con objeto de dar una mayor rapidez al proceso, antes de proceder a realizar la entrevista con cada ocupante de los puestos, el analista deberá haber llenado previamente en cada formato la parte correspondiente a los datos generales del puesto y la descripción general del mismo, sobre la base de información proporcionada de manera verbal o escrita por parte del (o los) directivo(s) o propietario(s) de la empresa. Dicha información deberá compartirse con cada ocupante del puesto al inicio de la entrevista solo para corroborar que ellos tengan la misma información.

Para el llenado de la sección relativa a la descripción específica del puesto, el analista deberá actuar como observador-participante, aclarando a través de ejemplos sencillos, si es posible, el sentido de las preguntas que se formulan al ocupante del puesto.

Por último, en el llenado de la parte correspondiente a las especificaciones del puesto, el analista deberá asumir un papel solo de observador, evaluando todos los conceptos de acuerdo al cúmulo de información sobre el puesto que ya ha logrado recabar.

#### **Paso 4.- Evaluar la Información**

Este paso consiste en proporcionar a cada supervisor los formatos de los puestos de sus subordinados, para que revisen la información obtenida, hagan sus comentarios y, en su caso, se realicen las correcciones necesarias.

#### **Paso 5.- Presentar el Estudio**

Es necesario que al hacerlo lo acompañe con las recomendaciones que juzgue convenientes para una mejor marcha de la empresa.

### **POLÍTICAS PARA LA REDUCCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Dentro del análisis de los gastos Administrativos de la compañía comercializadora se pudo evidenciar que los rubros de servicios básicos y de Recursos Humanos son demasiado elevados. Por la información compilada y luego del estudio realizado de los mismos, se pudo verificar que su gran problema se genera por la falta de control interno en los procesos al momento de generar cualquier tipo de desembolso.

Primeramente las alternativas que presentamos para disminuir los gastos en el área de Recursos Humanos, es establecer un manual de reglamento interno de la empresa, el cual debe ser cumplido por todos los colaboradores que trabajan en la compañía comercializadora, para lo cual planteamos lo siguiente:



## **HORARIO DE LABORES**

1. El horario de trabajo es de 08:30 a 17:30, con el cumplimiento cabal de nuestras tareas. Todo atraso será descontado.  
Si va a faltar por una razón justificada solicite anticipadamente el permiso a su jefe inmediato.  
Si no puede asistir a trabajar, notifique a primera hora a su jefe o al departamento de Recursos Humanos.
2. El horario de atención al público es de 09h00 a 15h00
3. El horario de atención en caja es de 09h00 a 17h00.
4. El ingreso de cualquier persona, en horarios fuera de oficina, sólo puede ser autorizado por los funcionarios: a nivel general; Gerente Regional y Subgerentes.
5. La salida del personal en horas laborables es solicitada por el jefe inmediato mediante el formulario indicando la gestión a realizar y son autorizadas, por el jefe inmediato o por el Jefe de Recursos Humanos.
6. Toda comisión de servicio debe ser autorizada únicamente por el Gerente Regional utilizando el formulario correspondiente.
7. El personal femenino deberá usar el uniforme completo, de manera impecable y presentarse a trabajar de Lunes a Viernes.
8. El personal masculino deberá presentarse vestido formalmente y como mínimo usar camisa manga larga de Lunes a Viernes.

## **EL USO DEL TELÉFONO**

1. Ser breve, no hable mas de cinco minutos, el exceso le cuesta a usted. Utilícelo sólo para sus labores, no para negocios ni visitas familiares o sociales. No lo deje sonar, contéstelo y si no es suyo tome el mensaje o transfiera la llamada. Todo personal autorizado con salida telefónica externa tiene una clave personalizada y confidencial.

2. Se va a entregar claves personales a cada colaborador para que puedan tener acceso a llamadas externas. ya que el sistema de control nos da toda la información de quien llamo **y la sanción en estos casos es terminar su relación de trabajo.**
3. Toda llamada que exceda de cinco minutos, su costo será asumido y por consiguiente descontado a quien efectuó la llamada.
4. Todo trabajo adicional en días y horas no laborables debe ser solicitado, revisado y autorizado por el responsable del área.

#### **CAFETERÍA:**

1. Utilice solo 25 minutos para servirse el lunch.
2. Deje arreglada la silla que utilizó para que no obstaculice el paso.
3. Platos, vasos, cubiertos etc. no deben salir de la cafetería.
4. No se sirva comidas en su puesto de trabajo. Diríjase a la cafetería.

#### **SEGURIDAD:**

1. Todos hacemos seguridad.
2. No deje cosas de valor en los cajones de escritorios o archivadores.  
Deje con llave escritorios, archivos y/o las puertas de su oficina cuando salga
3. No deje colgada las llaves en los escritorios y archivadores.
4. Apague y desconecte sus equipos y luz cuando se retire de sus labores.

#### **CORREO ELECTRÓNICO:**

1. El uso de los equipos de computación esta restringido sólo para el desempeño de las funciones para las que cada colaborador fue contratado, por lo tanto esta prohibido el envío de correos electrónicos

personales a múltiples colaboradores con bromas y mensajes no relacionados con su trabajo.

2. Esta prohibido el traspaso de enormes archivos de música de PC lo que afecta significativamente los tipos de respuesta del correo electrónico y demás aplicaciones computacionales en producción.
3. La reproducción de música en los PCS no es permitida.
4. No esta autorizado compartir sus discos para traspaso de información dejando abiertos a cualquier usuario los archivos de trabajo, incluso los de información restringida.

**Apague las luces si es usted la última persona que se encuentra en el área de servicios higiénicos.**

Esta política nos ayudara a tener un mayor control del personal que labora en la institución, consecuentemente si el Departamento de Recursos Humanos hace cumplir las políticas lograremos bajar porcentualmente los gastos administrativos.

Adicionalmente, es necesario crear un manual de políticas para los desembolsos o liquidación de valores al personal, y uno de los mayores ítems donde se evidencia la falta de control es el pago de viáticos. Para la cual planteamos un manual a seguir con los diferentes valores que se deberán cancelar en el momento que un colaborador en la ejecución de labores a realizar eventualmente, fuera de sitio habitual de trabajo, otorgando provisiones necesarias que le permitan una estadía adecuada y poder así cumplir con el fin establecido.

#### **POLITICAS:**

- El empleado debe estar autorizado por el Jefe de área, aprobado por el Gerente Administrativo y notificado al Departamento de Recursos Humanos.

- Aprobada la solicitud al Departamento de Recursos Humanos liquidará en las siguientes 24 horas laborales, los viáticos.
- En la solicitud de Viáticos, deberá constar el motivo, la localidad donde se dirija, la hora y el tiempo de duración del trabajo a realizar.
- El pago de viáticos corresponderá al valor liquidado en la solicitud del mismo.
- El empleado que por razones laborales se traslade hacia un lugar distinto al habitual, en su vehículo, se le reconocerá el combustible, de acuerdo al valor y km. recorridos.  
La tarifa actual es de \$0.11 ctvs. cada km.
- Se paga viático completo, sin alojamiento, cuando el empleado inicia su viaje antes de las 07H00 y regresa pasada las 19H00, es decir no pernocta.
- El valor de los viáticos, será de acuerdo a los valores vigentes en la tabla aprobada por la Gerencia Regional, la misma que se actualiza cada año.
- Los viáticos cubren gastos de:
  - Alojamiento
  - Desayuno
  - Almuerzo
  - Cena
  - Movilización interna
  - Movilización al y del Terminal
- En caso de ampliación, el jefe debe solicitar al Gerente Administrativo de los viáticos justificando el requerimiento.

## **PROCEDIMIENTOS:**

- Llenar la solicitud de viáticos, con las debidas autorizaciones y justificaciones del viaje
  
- Presentar la solicitud de viáticos por el Jefe de área al Gente Administrativo para su aprobación.
  
- Entregar al Departamento de Recursos Humanos para su respectiva liquidación. ( ver Anexo)

## **VIAJES AL EXTERIOR**

Dado que la sede principal esta ubicada en Perú, los ejecutivos principales deben realizar viajes hacia ese país para reportar la situación de la empresa. Sin embargo los viajes son muy frecuentes, dos veces al mes, generando altos desembolsos por concepto de viáticos.

- Los viajes de los ejecutivos para reuniones periódicas con sus principales, serán reducidas de veinte y cuatro a dos por año (uno cada semestre). Mensualmente se reemplazaran estos viajes por medio de tele conferencias, envío de reportes de marketing, datos estadísticos, etc. a fin de mantener informada a la sede principal, eliminando los gastos excesivos por viajes.

## **EQUIPOS CELULARES**

Respecto a los equipos celulares, no hay una justificación previa para asignarlos, lo cual incrementa el uso de minutos adicionales, costo que actualmente es asumido por la empresa en su totalidad.

- Para la asignación de los equipos celulares, deberá darse prioridad al personal de ventas y eliminar los equipos asignados al personal del área administrativa en caso de no estar justificado su uso.

## **SOLICITUD DE SUMINISTROS**

Se ha constatado que hay un excesivo y descontrolado uso de útiles de oficina (papel, bolígrafos, impresiones, etc.)

- Se establecerá como política general que la solicitud de suministros de oficina se realice una vez por mes, en un día determinado y mediante una orden de pedido, la cual deberá estar debidamente autorizada por el jefe de área. Adicionalmente se solicitará a los empleados de su colaboración para reducir el desperdicio en impresiones y papel bond utilizando hojas recicladas para reportes internos y solos se utilizarán hojas de papel bond no recicladas para el caso de presentación de informes o alguna documentación para ser enviada a una persona o compañía externa.

## OBJETIVO QUE SE PROPONE CON EL PROYECTO

Lo que se propone con el proyecto es mejorar y evolucionar en el mundo de los negocios, dar mayor incidencia tanto en los aspectos productivos como en la gestión y control de las actividades económicas, hacer que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

Dentro de la reingeniería que se desea realizar para las mejoras de procesos internos, debemos de tener claros tres aspectos fundamentales que nos ayudaran a viabilizar de una manera más eficiente las directrices planteadas por la empresa.

*¿Cuál es el problema?*

*¿Cuales son las alternativas?*

*¿Que Alternativa es la mejor?*

Este proceso supone a existencia de un problema. En este caso podemos definir el problema como algo que se interpone en el logro de los objetivos, proposición que podríamos plantear de la siguiente forma:

*“La elección de los objetivos determina los tipos de problemas que se presentaran y que tendrán que ser resuelto.”* Por ello parece oportuno que se analice cuál es el ámbito de los objetivos de la dirección.

Por ser una compañía de distribución de productos de consumo masivo, su fortaleza se desprende en las ventas, por tal motivo es necesario empezar a analizar los procedimientos que dicha área maneja.

Debemos de tener claro que toda oferta genera su propia demanda, por lo tanto es el vendedor quien tiene que servir de puente entre el producto y las necesidades del cliente. Pero el progreso técnico llevó a las empresas a fabricar más de los que los clientes podían comprar: Entonces se convirtió la situación: en lugar de fabricar un determinado producto y luego tratar de venderlo, hubo que buscar el mercado y conocer lo que este deseaba para fabricar el producto correspondiente. El centro de gravedad se desplazo, mientras que antes toda la actividad empresarial descansaba en al producción, a partir de entonces se basó la venta.

Este desplazamiento de la importancia de la actividad comercial es lo que se conoce como **enfoque de marketing**, designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y servicios de la empresa.

La exposición precedente basta para formarse una idea clara de la trascendencia que el nuevo enfoque del marketing tiene en toda empresa, no solo afecta su actividad comercial considerada en sí misma, sino a la totalidad de su estructura que se ha ido adaptando para asumir el reto que se supone de esta nueva estrategia.

El alcance de estos cambios puede comprenderse si se advierte que una acción de marketing supone las siguientes etapas:



- Determinación del mercado potencial mediante la investigación de las necesidades de los clientes
- Definición del gusto de los clientes
- Definición del producto que se le va a ofrecer
- Análisis de los costos del producto
- Estudio de los medios de venta
- Presentación del producto (Embalaje, tamaño, etc.)
- Prueba del producto
- Fijación del precio del producto
- Lanzamiento del producto (Con ayuda de la publicidad)
- Seguimiento del producto del mercado

Concretamente una operación de marketing consiste en partir de unos datos (mercado) y aplica sobre ellos unas técnicas (o políticas de actuación) determinadas

## **MERCADO**

Sabiendo que es el conjunto de consumidores de un lugar determinado, sobre los cuales confluye una circunstancia concreta; estas pueden ser geográficas, sociales (hábitos), económicas (presión ejercida por la competencia), jurídicas (leyes vigentes). El conocimiento de las mismas constituye en elemento básico para llevar a cabo la operación de marketing, ya que se llega a este conocimiento a través del denominado "*Estudio de Mercado*".

## **TECNICAS DE MARKETING**

Todos aquellos instrumentos o políticas que permiten actuar sobre el mercado. De su aplicación correcta o incorrecta depende el éxito de la operación de marketing que se este desarrollando y se clasifican en:

Política de Producto: Comprende aspectos como la elección de los productos que van a venderse, sus características técnicas, su presentación (envase y embalaje), la marca bajo la cual van a comercializarse y el precio en que se venderán.

Política de Distribución: El elemento más importante es la elección del canal de distribución, es decir, la forma de hacer llegar el producto a los clientes, prescindiendo de aspectos como almacenamiento o el transporte. En términos generales, cabe distinguir entre la distribución directa y la distribución mediante intermediario

Política de Promoción: Además de la venta directa, que de algún modo ayuda a la promoción del producto, los pilares en que se basa esta política son la publicidad y la promoción de ventas.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

Designa el conjunto de operaciones que realiza la empresa desde que dispone de las mercancías para la venta, o aun antes (en algunos casos, al estudiar las necesidades del público), hasta que estas se ponen al alcance de los consumidores. Consiste en un análisis profundo, sistemático y ordenado de los hechos que afectan al mercado y que tiene una seria incidencia en todas las empresas, particularmente en las dedicadas a las ventas.

Es muy importante tener bien claro los objetivos que se pretenden alcanzar con el estudio de mercado, ya que este supone para el empresario un costo complementario a la inversión realizada, que vera compensado con el aumento en la cifra de ventas que trata de conseguir.

Un buen estudio de mercado debe contener la información necesaria básica sobre los siguientes aspectos:

- Tipo de clientes que pueden promocionar mayor utilidad a la empresa, así como los aspectos más débiles del mercado.
- Cambios que se van produciendo en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores
- Métodos de comercialización que sirvan para aumentar el volumen de ventas
- Previsiones y objetivos que se han de alcanzar para poder realizar ventas más realistas y viables.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

### ESTUDIO DEL PRODUCTO

Para dar conocer y vender un producto, previamente hay que estudiar y dominar a fondo sus características técnicas (definición, composición, especificaciones), sus aplicaciones prácticas, las necesidades reales de los consumidores, tanto cuantitativa como cualitativamente. El precio que se va a dar a este, se determina teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Relación precio – producto: Debe analizarse el precio que esta dispuesto a pagar el consumidor para satisfacer su necesidad de un producto determinado.
- Relación precio – competencia: Es necesario conocer el precio de los competidor y la calidad y características técnicas de sus productos para establecer corporaciones.
- Relación Precio – Margen Empresa( y, o margen distribuidor en su caso): El precio siempre debe estar regido por el volumen de producción global de la empresa, su rentabilidad de costo y el beneficio que se ha de obtener.

## DISTRIBUCION COMERCIAL

Para que el producto llegue al mercado es necesario la creación de un equipo humano que presente el producto y busque a los posibles consumidores. Por lo tanto, es esencial una buena selección del personal, y para realizarla se deberán establecer previamente las tareas que tendrá que realizar este equipo comercial y definir el perfil idóneo para cumplirlas; luego se procederá a evaluar a los aspirantes, tanto en el aspecto académico como en el psicológico, mediante entrevistas y test psicotécnicos necesarios.

Una vez seleccionado, el grupo de personas deberá recibir información técnica sobre el producto el mercado con que se va a encontrar, así como otros aspectos teóricos relacionados con la venta y la captación de clientes, además de la formación práctica.

## COMUNICACIÓN Y PROMOCION

Para que el consumidor compre un producto, debe tener primero idea de su existencia y de sus características; por eso es necesario que quien desee vender utilice diferentes técnicas para dar a conocer sus productos. Entre estas:

- Publicidad: Es importante decidir el medio idóneo (prensa, televisión, radio, puntos de venta) en función del tipo de mercado y de producto de que se trate, así como tener en cuenta la relación entre el costo del medio publicitario y la rentabilidad del mismo traducido en ventas.
- Promoción: Se debe confeccionar la política de ofertas especiales, asistencia técnica, incentivos directos al consumidor, asistencia a ferias, servicio de post venta, información, presupuesto y asesoramiento gratuitos.

- Relaciones Publicas: Es necesario tener presente el conjunto de acciones y gastos dirigidos a atenciones personales, organización de actos públicos, participación en certámenes, relaciones con las administraciones publicas e imagen de la empresa.

## **PRODUCTO: CICLO DE VIDA, VENTAJAS COMPETITIVA Y COMPARATIVA**

### **Ciclo de vida del producto**

Las distintas fases por las que pasa un producto a lo largo de su vida en el mercado inciden de forma muy distinta en la economía y estructura de la empresa.

### **Fase de puesta a punto**

Incluye los preparativos y toma de decisiones para introducir el producto en el mercado. El producto se mantiene en el ámbito de laboratorio, lo cual todavía no representa ninguna venta para la empresa. Pero sí genera gasto de investigación y pruebas técnicas, mientras que la inversión de producción, stocks y comercialización es nula.

### **Fase de lanzamiento:**

Es el primer contacto del producto con el mercado. En esta fase es normal que se produzca una tasa de crecimiento rápida en

Función de la facilidad de la producción y del interés que muestre los consumidores ante el nuevo producto. Es probable que las inversiones en investigación se intensifiquen al tener que efectuar modificaciones técnicas del producto.

### **Fase de desarrollo:**

El producto llega a amplios: El producto llega a amplios sectores de consumo, esto es, las ventas crecen a un nivel importante. Los costos de investigación son prácticamente nulos, ya que se han encontrado la forma idónea para que el producto se enfrente al mercado; en cambio, se requiere un aumento considerable de la producción y almacenaje de materia prima y productos terminados.

## **INVESTIGACION DE LA COMPETENCIA**

A la hora de llevar a cabo una investigación de la competencia hay que estudiar tanto a las empresas que vendan el mismo producto de la empresa interesada, como a las que ofrecen productos sustitutivos. El primer paso consiste en analizar la manera detallada el producto de la competencia para saber si su calidad es exactamente igual de la empresa que realiza el estudio, porque de no ser así se deben clarificar al consumidor de las diferencias existentes. Además, se debe conocer como es y que estructura tiene la empresa competidora en cuanto a organización, distribución (almacenaje, localización, reparto propio o contratado y tipo de transporte utilizado) y tipos de canales de distribución utilizados para llegar al consumidor (directamente o a través de mayoristas y minoristas)

## **TÉCNICAS PARA EL ESTUDIO DE MERCADO DE LA COMPETENCIA**

La más efectiva es la observación directa de los movimientos de la competencia, que son perfectamente observables públicos.

Y nadie mejor que los propios vendedores de la empresa pueden realizar dicha tarea. Es mas, una parte importante del trabajo de cualquier vendedor es conocer el mercado en el cual trabaja y, evidentemente a todas las demás empresas que operan en el mismo, sus productos, sus precios, condiciones de entrega, de cobro, etc.

En los informes y reportes de ventas presentados a sus superiores directos, los empleados deben responder a los presupuestos entregados que se han convertido en venta, indicando que empresas lo ha atendido y en que condiciones.

## **ACTIVIDADES DEL MARKETING**

Es fundamental que estos servicios aporten beneficios a la empresa, para lo cual deben reunir los siguientes requisitos:

- Definir de forma clara el problema.- En caso de dificultades es recuente que no todos los miembros del equipo directivo de la empresa opinen igual acerca de su naturaleza. Una empresa profesional de estudio de mercado dejara reducido ese problema a sus factores básico, colocándolos en un primer plano.
- Hacer un análisis imparcial y objetivo.- Al contratar los servicios de empresas independientes de estudio de mercado, los resultados serán mas objetivos, ya que estas se hacen responsable de que tanto los datos reunidos como los resultados derivados sean interpretados y expuestos con objetividad.

- Tener la capacidad Técnica necesaria.- La mayoría de las empresas que prestan estos servicios cuentan con personal capacitado para resolver cualquier problema técnico que se presente
- Conseguir la mayor economía posible.- Es frecuente que la empresa no necesite servicio de estudio de mercado de forma continua, es decir, que entre la realización de un estudio y el siguiente transcurra un cierto periodo de tiempo. En este caso, es preferible contratar servicios prestados por profesionales independientes, aunque sus tarifas mas elevadas, que soportar unos costos periódicos fijos.

## PLANIFICACION DE LAS VENTAS

El principal requisito antes de iniciar un acción de marketing es fijar los objetivos en todos los ámbitos de la empresa. Se estimara, por lo tanto, el volumen de ventas previstas para que se cumplan también otros objetivos, como el nivel de beneficios del ejercicio o el nivel de producción, que están relacionados entre sí. La evolución de las ventas debe valorarse desde distintos puntos de vista:

**Por Productos.-** Se analiza la evolución del producto teniendo en cuenta las diferentes etapas, salda del mercado, introducción del mercado, crecimiento, periodo de madurez (estabilización del crecimiento de las ventas) y obsolescencia (caída de las ventas por la aparición de otros productos sustitutivos o por los cambios de gustos de mercado). Paralelamente a este análisis debe evaluarse los costos e cada fase del producto en el mercado. En la fase de introducción y crecimiento de las ventas se producen muchos gastos de promoción y relaciones públicas, precisamente para dar a conocer la existencia del producto y sus cualidades. En la etapa de madurez de las ventas el producto ya esta perfectamente integrado en el mercado, todos los consumidores lo conocen y muchos de ellos depositan su confianza en él, por lo tanto los gastos de promoción e reducen, apareciendo, sin embargo, el costo



de mantenimiento y del servicio técnico. En la etapa de obsolescencia se debe pensar ya en la sustitución del producto o en el desarrollo de nuevos usos alternativos para el mismo.

**Por Mercados.-** Se estudia la evolución del mercado teniendo en cuenta diferentes aspectos:

- Cambio demográfico cuantitativo
- Cambio demográfico cualitativo
- Cambios de las costumbres sociales
- Cambios Tecnológicos

**Por Puntos de Venta.-** Se realiza un análisis comparativo de las ventas de cada punto y se determinan las causas de las diferencias, que pueden ser de carácter organizativo o estar relacionadas con la eficiencia del personal comercial o, simplemente, obedecer a la diversidad de gustos y capacidades adquisitivas de los diferentes sub.-mercados. Por lo tanto, es necesario no solo el estudio del mercado en su totalidad, sino en partes del mismo, como pueden ser barrios, gremios, pueblos, etc.

**Por Acciones Específicas.-** Se estudia la repercusión directa determinadas campanas publicitarias u ofertas especiales en las ventas. Según el tipo de mercado, esta repercusión puede ser más o menos difícil de cuantificar.

## **ANALISIS DE LAS VENTAS EFECTUADAS**

Hay empresas que desconocen que sus archivos de ventas de ejercicios anteriores tienen un gran valor a efectos de la preparación de un estudio de mercado gracias a la información obtenida mediante esta fuente se puede

conocer cual es la marca del producto que más se ha vendido, cual fue el aumento de las ventas de esa marca en periodos anteriores etc.

## **CONTROL DE VENTAS**

Una vez analizados los resultados reales de las ventas, utilizando las técnicas necesarias, se deben comparar con las previsiones para ver si se adaptan a los objetivos de la empresa. La responsabilidad de este control debe recaer sobre la Dirección Comercial y es conveniente que este revisado por la Dirección de Marketing, dada la importancia de las repercusiones para el buen funcionamiento de la empresa.

Los puntos Básicos para llevar a cabo un buen control de las ventas son:

- Comprobar mensualmente las ventas en función de las previsiones y, si fuera necesario, intervenir antes de que se acabe el ejercicio, ya sea modificando las previsiones o las políticas de promoción de venta, después de haber analizado las desviaciones y las causas.
- Definir correctamente los límites de tolerancia que marcaran la zona de control. El traspaso de estos límites determinara el momento de la intervención para la toma de las medidas oportunas. Los límites superior e inferior se calculan teniendo en cuenta las ventas acumuladas de los 2 años anteriores.

## **NEGOCIACIONES DE ACUERDOS COMERCIALES CON LOS DIFERENTES CLIENTES Y SUS MÁRGENES DE DESCUENTO**

Actualmente existen muchos problemas con los márgenes de ganancias a las diferentes cadenas de autoservicios del canal moderno. Estos márgenes elevados no afectan a la rentabilidad del producto directamente, pero en muchas ocasiones las cadenas trasladan el margen al PVP haciendo que el producto sea percibido como un producto económico o de baja calidad.

Al momento que las cadenas afectan al PVP, comienzan los problemas con las demás cadenas exigiendo márgenes de ganancias mayores, los cuales no podemos otorgárselos debido a que en ese momento nos comenzarían afectar a nuestras ganancias.

Actualmente es la Compañía Comercializadora quien otorga el mayor porcentaje de ganancia a las cadenas (ver anexo), con este comparativo podemos darnos cuenta que las negociaciones con las cadenas no son muy buenas. Como mencionamos en el primer párrafo, estos márgenes, no afectan a la rentabilidad del producto, pero podríamos mejorar nuestras ganancias reduciendo dichos márgenes, siendo muchos mas rentables nuestras negociaciones con el cliente.

Otro de los problemas presentados es el ligero análisis de hacia donde queremos enfocarnos para realizar las promociones, esto quiere decir, que antes de realizar alguna promoción debemos exigir que las ventas del cliente sean elevadas para que la actividad sea compensada con las ventas adicionales que se generara con la implementación de la actividad promocional.

Para el caso del canal minorista se realizan promociones para el tendero, en todas las ocasiones el Dpto. de marketing valida la información con ventas, pero muchas veces el departamento de ventas solicita que el monto de compra sea menor, dando como resultado una promoción poco rentable.

La compañía actualmente cuenta con una empresa la cual le brinda el servicio de mercaderismo, impulsación, degustación y todas las realizaciones de actividades al comercio. El costo por el servicio de esta compañía es elevado, generando mayores gastos de los debidos al departamento de marketing. Cabe mencionar que uno de los motivos para prescindir de los servicios de esta empresa se debe a que esta creció junto a la compañía comercializadora en Perú, a pesar de no pertenecer al mismo grupo comercial.

### **ACCIONES A TOMAR PARA MEJORAR LA SITUACIÓN EN LAS NEGOCIACIONES CON CLIENTES Y PROMOCIONES**

Establecer como mínimo un de margen del 15% y un máximo del 20% de nuestro costo más nuestro margen de ganancia. Esto solo aplicara para las cadenas de autoservicios, distribuidores y mayoristas.

En caso de solicitar un descuento adicional no podrá ser afectado al costo del producto sino deberá ser cruzado con dinero de marketing.

El personal de autoservicio deberá acordar en la negociación que el margen otorgado no deberá ser trasladado al PVP, solo para casos puntuales como:

- Negociación de ofertas (Mesas de ofertas - Inserto)
- Promociones institucionales que realiza la cadena

A largo plazo, el área de ventas deberá bajar los márgenes elevados de rentabilidad que han otorgado a las cadenas, estos se lograra cuando el producto tenga mayor venta en el autoservicio y generemos mayor ganancia para la cadena.

Cuando soliciten una actividad se deberá analizar:

- Cual es el objetivo de la promoción
- Cuantas personas mas captaremos con esa promoción
- Cuanto es el monto a invertir para la promoción
- Cuanto es la compra de producto que se efectuara implementando la promoción. (como requisito deberá comprar un 25% mas de lo que usualmente nos compra)
- Cuanto creceremos con la promoción en ese punto de venta (espacio en el lineal o exhibidores adicionales)
- No a todos los clientes se realizara promociones, estas serán solamente para aquellos canales que generando mayores volúmenes de venta, justifiquen la promoción.

Las promociones al canal minorista solo se podrá invertir un 8% del monto de compra.

Realizar una nueva negociación con la empresa de impulsadoras, haciendo un comparativo con las empresas locales en el Ecuador que prestan el mismo servicio. Una vez realizado el análisis, la empresa de impulsadoras con la que trabajamos actualmente, deberá nivelar sus costos de servicios basados en la comparación de precios que ofertan a las empresas locales.

# **MOROSIDAD Y CONTROL DE COBROS**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **OBJETIVOS DEL CAPITULO**

En este capítulo trataremos sobre *el USO DEL MANUAL DE COBROS*, la metodología para el cobro, empleo de formularios y registros. Asimismo, los efectos de la morosidad sobre los costos y las negligencias de cobranza, que es una de las principales causas de los fracasos en las compañías.

### **USO DEL MANUAL DE COBROS.**

#### **El Manual de Cobros**

es un instrumento guía del cual extraemos las siguientes aplicaciones:

## **METODOLOGIA PARA EL COBRO**

- Enviar al deudor y fiador un primer aviso con 10 días de anticipación al vencimiento
- Un segundo aviso, 3 días después del vencimiento haciéndose el traslado contable a mora
- Después de 15 días de vencimiento del préstamo, se enviará al deudor carta con copia al fiador (si lo hubiere), haciéndole ver que su falta de pago le perjudica económicamente por el recargo de intereses penales, el deslizamiento del cambio monetario y la afectación de su récord crediticio
- Después de 30 días, hacer una visita sorpresiva por el Encargado de Cobros recordándole la conveniencia de cumplir con el pacto contractual
- Cumplido los incisos anteriores, habrá de tomarse una decisión:
- Si el prestatario ofrece cancelar en los siguientes 30 días, se le podrá conceder la espera, siempre y cuando exista evidencia de la fuente de pago y estén vigentes las garantías.
- Llegar a un arreglo mediante extensión de plazo, prórroga o reestructuración, siempre que sean justificadas las causas del retraso, fuente de pago y el esfuerzo del deudor de cubrir la deuda
- Enviar al Cobro Judicial, previa evaluación de las posibilidades de recuperación por esa vía, con miras a no recargar el crédito

## **FORMULARIOS Y REGISTROS A UTILIZAR**

Registro de Vencimiento y Control de Cobros.

Cada vez que se hace un desembolso se anotará en este libro el vencimiento de la cuota o total del mismo. El sistema manual puede sustituirse por el sistema computarizado llevando en todo caso los acápites.

## **REGISTRO Y EVALUACION A LAS EMPRESAS**

En este libro se registrarán las fechas en que se visitarán las empresas con créditos de corto y largo plazo, a fin de conocer: su desarrollo, grado de avance en las proyecciones efectuadas en el estudio de las garantías reales, muestra del futuro cumplimiento de pago o incumplimiento si fuere el caso y proceder según la situación.

- Si no hay capacidad de pago se harán las gestiones de arreglo correspondiente en tiempo oportuno y no hasta que llegue el vencimiento de la cuota o del saldo del préstamo.
- Si hay incumplimiento de lo pactado, se tomarán las medidas pertinentes.
- Si hay capacidad de pago, se cobrará conforme la metodología de cobro antes expuesta.
- Este libro, además de ser un instrumento agilizado de cobro y recuperación de la cartera, mejorará la administración de los préstamos a largo plazo

## **TARJETERO DE DIRECCIONES.**

### **REGISTRO AUXILIAR DE CONTROL DE COBROS**

Este formato se utiliza para el seguimiento de los segundos avisos de cobro (carta, telegrama y visitas).

### **ACORDEON**

Se trata de una carpeta con numeración de 31 días, en la cual se guardan los **segundos avisos de cobro**, lo mismo que carta, telegramas y visitas a efectuar el día del mes en que se hará la gestión.

### **CARACTERISTICA DE LA MOROSIDAD Y LOS COBROS**



La morosidad es un mal endémico. Atribuible, generalmente a causas externas (exógenas) o internas (endógenas), maximizándose en los créditos para el agro de alto riesgo.

Siguiendo el enunciado anterior, es importante familiarizarse con las características que presenta la morosidad, sus causas verdaderas, buscar alternativas de solución, llegándose hasta la suspensión de los créditos si fuere necesario, a fin de minimizar la forma desproporcionada del ensanchamiento de la mora.

En conexión con lo anterior, la característica principal del ***cobro es que debe hacerse oportuna y concienzudamente.***

### **COSTOS DE LA MOROSIDAD**

La morosidad y el incumplimiento deben entenderse como costos. Son costos peculiares, es el “**enemigo oculto**” que presenta seis rasgos que en gran medida llevan a la ruina a las Compañías.

**Primero:** Los programas tienen la tendencia de atribuir la morosidad en forma exagerada a causas externas. Por consiguiente, no confronta ni resuelve los factores que debieran estar bajo su control.

**Segunda:** La morosidad es contagiosa. Tiene tendencia a proliferarse y empeorarse induciendo a altos niveles de incumplimiento, a menos que se controle de forma agresiva.

**Tercera:** La morosidad tiene efectos en los costos de un programa, sobre los ingresos. El manejo general de la cartera implica costos directos como sistema de información para el control de pagos y personal de recuperaciones que incurre en: salarios, viáticos, transporte, papelería, etcétera.

**Cuarto: La mora afecta los "Costos de Oportunidad"**

## **POLITICAS Y PROCESAMIENTOS DE COBROS**

### **OBJETIVOS**

En este capítulo definiremos *¿Qué es el cobro?* Hablaremos sobre la campaña inductiva, esquemas organizativos, la "Pirámide de Pigors" y los procesamientos del cobro.

### **POLITICAS**

Antes de abordar las políticas de cobro es conveniente de que reflexiones en

#### ***¿Qué es el cobro?***

Este se define como: "la diligencia para recuperar los préstamos o créditos concedidos". El "Cobro" es esencial en todas las organizaciones.

#### ***¿Qué es Política de Cobros?***

Es el arte de dar reglamentos para obtener un fin determinado. En este caso, es el medio de gestionar el pago del dinero prestado o de un producto o bien vendido. En primer lugar, hay que desarrollar un "Sistema Inductivo" mediante una campaña de concientización al prestatario haciéndole ver lo decisivo que es el cumplimiento de pago de sus deudas. Paralelamente, se esquematiza un "Sistema Operativo", el cual se conocen dos formas:

### **PERSONAL DE APOYO**

Como podemos observar, las instancias superiores son responsables de sus propias acciones, como también del último miembro de sus bases. Por otra parte, cuando nos referimos a las "bases", en este segundo sistema, estamos haciendo alusión al "DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBANZAS" y su "PERSONAL DE APOYO".

## **PROCESAMIENTO**

Se define como "Procesamiento": el sistema de control de cobros que manejan las compañías, utilizando cualesquiera de los sistemas o de manera combinada:

### **Por Fichas Diarias:**

Este método necesita el empleo de archivos donde se guardan los expedientes de los clientes numerados del 1 al 31 (días del mes). Deben incluirse en estos archivos o carpetas, toda la correspondencia referente a los cobros, pudiendo auxiliarse de los expedientes completos existente en el archivo general del cliente.

### **Archivo Vertical.**

Este mecanismo consiste en llevar archivos separados por asuntos así: Fólder Blancos (situación corriente), Rosados (arreglos de prórroga o reestructuración), Rojos (morosos), Amarillo (adjudicaciones). Para mayor facilidad se puede hacer una combinación con el sistema.

### **Nombre de Clientes:**

Cuando los clientes caen en mora, para algunos Intermediarios Financieros no interesa la fecha de vencimiento o de gestión, sino el cliente mismo. Y es por eso que los expedientes o fichas se ordenan en forma alfabética por nombre de organización.

### **Archivo numérico:**

Este sistema tiene dos formas:

**Numérico consecutivo:**

Consiste en darle un número a cada prestatario del N° 1 en adelante, incambiable o perpetuo desde el mismo momento en que el caso pasó a mora. Requiere de un libro auxiliar de hojas móviles por días del 1 al 31.

**Archivo Alfanumérico:**

Que no es más que una variable del anterior, con la diferencia de que cada letra lleva una numeración consecutiva:

***METODOS DE COBRO*****OBJETIVOS**

En esta parte veremos los métodos de cobro para recuperar la cartera por las vías normales, asimismo analizaremos el "Flujograma" de "Actividades de Cobro". Todo, con el objetivo de que los participantes adquieran conocimientos técnicos usados en el manejo de las cobranzas y el arte de la comunicación.

**COBRO PERSONAL O TELEFONICO.**

Se dice que la atención personal es de las actividades eficientes y efectivas para tratar con los clientes sobre la situación de sus préstamos. Si para analizar la solicitud de préstamos fue necesaria la presencia del prestatario, con mucha más razón cuando tengamos que abordar con él el pago de su obligación. Además, es la mejor forma de comprender la situación de un deudor y de resolver su situación.

En todo caso, ya sea que la gestión se haga en forma personal o telefónica, debemos tener un enfoque sobre el prestatario convenciéndolo que somos sus

asesores financieros y por tanto que no vimos en él elementos negativos para otorgarle el préstamo y que si hay problemas de pago, también estamos con él para ver la forma de solucionarlo. Por último es conveniente que reflexionemos sobre este tema tan importante como es la comunicación, la cual tiene aplicación en cualquier actividad humana. La cultura y el talento se dan a conocer en los que mejor se expresan causando una pobre impresión aquellos que lo hacen forma defectuosa.

## **COBRO POR CORRESPONDENCIA**

(Ordinaria o Fax)

Los clientes pueden optar a dos actitudes: Guardar silencio y no contestarnos o respondernos con alguna explicación o excusa. Vimos los modelos de avisos de cobro a través de la correspondencia. Ahora trataremos sobre situaciones más complejas o sea cuando los créditos caen en mora y se tienen que hacer gestiones específicas por carta ordinaria o fax. En las comunicaciones escritas hay que tener mucho cuidado en lo que se dice pues recordemos que es un documento que puede ser utilizado en nuestra contra si la otra parte encuentra méritos para demandarnos por daños y perjuicios. En el primero de los casos, si nuestra carta no es contestada será conveniente utilizar una llamada telefónica o visita personal, pero ante todo, estar seguros de que recibió nuestra comunicación, ya que podría ocurrir de que esté ausente o más grave aún, que se haya ido del país por quiebra o venta del negocio o de su empresa.

Ante una situación como la que mencionamos y teniendo conocimiento pleno de que el prestatario conoce nuestro requerimiento de cobro pero no tuvo contacto personal ni telefónico rehuyéndonos, enviaremos una segunda carta con tono más enérgico, apelando a las motivaciones y emociones del cliente

moroso, mencionando el riesgo de perder su prestigio crediticio, además, de los recargos financieros. En caso de fiador, enviarle una copia de la carta. Deben ser escritas con firmeza y con estilo empresarial, sin ofender al prestatario.

Además, deben ser cortas e ir al grano. Una carta larga es probable que no la lean en cuyo caso se pierde el objetivo de nuestra gestión de cobro.

Cuando el prestatario contesta nuestra primer carta, generalmente expresa alguna circunstancia de excepción que no le ha permitido cancelar o abonar a su obligación y casi siempre pide una espera o prórroga indicando la fuente de pago. Nuestra actitud debe ser la de visitarlo, llamarlo por teléfono o en última instancia escribirle accediendo a su petición. En este caso, el Técnico o Personal de Apoyo debe de ir con el prestatario y verificar la información y constar la existencia de las garantías reales. Cuando el cliente responde y se refiere a su deuda vencida, éste es un documento de reconocimiento de la deuda e implícitamente se siente culpable. Es obvio que debe tener una razón bien justificada ante los ojos de su "Intermediario Financiero no Convencional". Generalmente, se presentan las siguientes situaciones:

- a) Existe producción pero no se ha producido la venta por razones de mercado, bajos precios por saturación del producto o no se han abierto las ventanas de la demanda del producto.
- b) Firmará carta de reconocimiento.
- c) Parte de la producción se perdió, pero el cliente propone cancelar el saldo con la nueva producción del siguiente ciclo, en tal caso optaría a una prórroga de uno noventa días, debiendo formalizarla mediante nuevo Contrato.

## **FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES DE COBRO**

Dice un proverbio chino que "ver equivale a un millón de veces escribir o describir algo", y ese es el caso del tema a que nos estamos refiriendo del

“Flujo grama de Actividades de Cobro” cuyo contenido no requiere mucha explicación. Lo que podemos agregar es que está diseñado para ser usado bajo los sistemas modernos de guía en las gestiones de cobro.

Es importante que observemos qué es un indicador de un ciclo completo de cobranza, terminando donde se inicia.

## **PROPUESTAS ADICIONALES**

- Negociar con los distribuidores la asignación de las ventas, cobros y otorgamiento del crédito a los clientes minoristas, a fin de reducir nuestra cartera de clientes con crédito asignado.
- Informar a los vendedores acerca de los créditos vencidos a fin de reforzar la gestión de cobranzas.
- Bloquear las órdenes de pedido de los clientes con crédito vencido a fin de ejercer presión en los pagos, en caso de ser necesario.

## **CONTROL DE INVENTARIO APLICADO EN LA COMPAÑIA**

La compañía tomó la decisión de entregarle la logística y distribución de sus productos a una compañía perteneciente al mismo grupo de negocio "OPERADOR LOGISTICO". Esta compañía de logística y distribución vino también al Ecuador al mismo tiempo que la compañía Comercializadora de productos.

Operador logístico, como Empresa Comercializadora de productos de consumo masivo no tenían conocimiento del mercado ecuatoriano.

Cuando Operador logístico decide poner su operación en el Ecuador inicia en una bodega alquilada, la cual no cuenta con lo necesario para operar. Las falencias del servicio principalmente de almacenamiento no eran las óptimas para poder prestar servicios a otras compañías.



## **FALENCIA EN EL ALMACENAMIENTO:**

- La compañía de Logística no cuenta con un sistema ordenado de almacenaje.
- Los productos que venían de importación eran colocados en los espacios vacíos con que la bodega contaba. Esto no permitía un correcto orden de almacenamiento.
- No cuenta con perchas apropiadas para el almacenaje de los productos.
- Aplican el sistema de FIFO para registrar el movimiento de inventario, sin embargo en la práctica se pudo constatar que dicha compañía simplemente almacena los productos en los espacios disponibles. No tenían un consecutivo de productos y; por lo tanto, este sistema nunca funcionó.
- La compañía utiliza un sistema de rastreo computarizado que le ayuda a ubicar la posición del producto requerido por medio de coordenadas.
- Las falencias de almacenaje se detectaban cuando se les solicitaba un inventario. Saltaban productos que estaban a punto de caducar o que ya estaban caducados.
- Al momento de despachar a clientes también saltaban estas falencias debido a que cuando el cliente recibía el producto se daba cuenta de que este estaba caducado o malogrado.
- La compañía comercializadora de productos masivos maneja también productos alimenticios. El operador logístico no cuenta con una higiene adecuada en sus bodegas para almacenar este tipo de productos.
- En algunas ocasiones, al momento de despachar los productos comestibles, se los ha encontrado malogrados por roedores.
- Uno de los productos que ha sufrido mayormente estas deficiencias por el almacenaje ha sido el fideo, el cual durante un tiempo presentó problemas por estar infestado de gorgojo dentro de su empaque.
- No existe un debido control de seguridad. Se han presentado desfases y faltantes en el momento de toma de inventario.

- El personal que maneja las bodegas no cuenta con la capacitación y experiencia necesarias para el manejo de este tipo de productos.
- El manejo de inventario de las bodegas de Guayaquil y Quito se realizan por separado en todo aspecto; ya sea este transaccional, operativo y/o de despacho.

#### **FALENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN A LOS DIFERENTES CLIENTES:**

- Al momento de ingresar en el Ecuador, no tenían conocimiento de lo básico como son las ubicaciones a donde ellos deberían distribuir los productos que la compañía comercializadora de productos de consumo masivo facturaba a sus clientes.
- La forma de distribución con que cuenta esta empresa no es organizada. Realiza la distribución y reparto de productos según requerimiento de la compañía, sin considerar el monto de la factura, ni el orden en que los clientes han realizado sus pedidos, así mismo sin considerar la importancia del cliente por el volumen de su compra o necesidad del producto.
- Las entregas a los clientes Mayoristas, distribuidores y Autoservicios generalmente se ven afectadas por retrasos o errores en la entrega de los productos distintos a los solicitados por los clientes.
- Los retrasos en el despacho ocasionaban que los clientes especialmente en Autoservicio, que le compraban a Compañía comercializadora de productos de consumo masivo perdieran credibilidad al momento de requerir el producto. Como resultado el cliente prefería solicitar a la competencia más productos para abastecer sus perchas. Este caso se daba más en la categoría de galletas.
- Para el canal minorista encontramos problemas en la entrega de los pedidos, ya que en muchas ocasiones no llegaban a sus destinatarios ya que desconocen las rutas.

- Existían devoluciones debido a que no entregaban las promociones que el sistema les indicaba.
- En las rutas de despacho existían robos por la falta de seguridad y demora de despacho de tienda a tienda.

Uno de los errores que está cometiendo el operador de logística es manejar dos tipos de sistema, AS/400 y clipper. El sistema AS/400 es un sistema que lo utiliza únicamente el operador logístico. El sistema clipper es un sistema antiguo que lo maneja la compañía Comercializadora de productos de consumo masivo. Al tener dos tipos de sistema el operador logístico maneja y tiene más ordenado el sistema S/400. En muchas ocasiones ha sucedido que la cantidad de producto que registra el clipper está errado. Hay que tomar en consideración que el personal de Empresa comercializadora de productos de consumo masivo al momento de facturar o realizar una negociación se fija siempre en el inventario que refleja en el clipper.

El operador logístico también maneja todo lo que es importaciones de los productos que vienen desde Perú. Los problemas que se presentan al momento de realizar las importaciones son las siguientes:

- La documentación de importación que se enviaba con los productos en muchas ocasiones venía con la información errada.
- Los documentos de importación venían incompletos, esto demoraba la llegada del producto al Ecuador.
- Existían altos robos en el producto de importación en el momento de realizar aduana en la frontera. Esto se debe a que no existía el debido control del producto.
- Las importaciones vienen por tierra, lo que hace que demore más la importación y sufra cualquier tipo de robo total de la mercadería.

Siempre ha existido constante desabastecimiento de productos, básicamente se debe a que no existe una correcta planeación de producto, a la demora de

importación del producto y los ciertos robos que han existido en las importaciones.

Esto ha generado que la competencia nos quite los espacios en percha, que nuestros consumidores prefieran los productos de la competencia debido a que nosotros constantemente desaparecemos de las perchas y no encuentran nuestros productos.

La competencia ha aprovechado este tipo de debilidades que hemos presentado para poder ganar los espacios que habían perdido en el lineal.

## **MATERIAL PROMOCIONAL**

La compañía comercializadora de productos de consumo masivo, todos los meses realiza promociones al canal minorista con artículos promocionales los mismos que son de gran utilizada para el canal que los utilice. Al momento de almacenar distribuir y mantener un control con dichos artículos promocionales existen problemas los mismos que se los detallara a continuación:

- Los proveedores al momento de entregar este material promocional, les entregan en fundas ò empaques de difícil almacenamiento.
- Al momento de que la compañía decepciona este material no hay un cuidado inmediato, esto quiere decir que el artículo promocional no es guardado a las bodegas automáticamente. Operador logístico lo deja fuera de las bodegas, de modo que las personas que transitan por el lugar tiene acceso libre a estos materiales. Adicionalmente los promocionales son guardados en la tarde.
- Una vez guardados los promocionales en la bodega no existe un lugar específico para almacenar los mismos. Estos son almacenados en aquellos pallets que se encuentren disponibles, de esta manera no permite un correcto control del material.

- No existe un control en garita ni en las bodegas de los promocionales, esto quiere decir si alguna persona desea adquirir un promocional poder realizar sin que al momento de salir de los almacenes de Operador logístico exista algún comentario o autorización para Adicionalmente existen problemas el retiro del mismo.
- La compañía Operador logístico no se hace responsable del material promocional faltante. Al momento de recibir dicho material la compañía pone en el acta de recepción de cada proveedor la siguiente leyenda "Recibí 10 bultos que dicen contener X de camisetas", dando por entendido que si en caso de que exista algún faltante ellos no se responsabilizaran.

Adicionalmente existen promociones, eventos y actividades que se realizan en la compañía comercializadora, para estas actividades existen despachos de material promocional, producto y demás. Al realizar estos despachos no existe un control de día / hora en que se pueda realizar una logística óptima y eficiente permitiendo hacer la entrega a bajos costos en los envíos y sin generar devoluciones, lamentablemente en la práctica no existen controles en la distribución del producto, lo cual genera desorganización en el despacho a los clientes ya sean mayoristas o minoristas.

Existen muchas alternativas para mejorar el manejo de almacenamiento, distribución e importación del producto. Se detallará a continuación las sugerencias a seguir:

## **ALMACENAMIENTO**

- Se deberá separar la bodega por galpones.
- En cada galpón deberán ser almacenados los productos de acuerdo a la variedad. En un galpón solo existirán productos comestibles, en otro

galpón deberá existir productos de cuidado personal y alimentos para perros.

- Los galpones deberán estar adecuados con perchas de cinco niveles.
- Todos los productos deberán estar paletizados.
- El producto deberá ser almacenado de una manera ordenada en las perchas.
- Cada percha deberá estar numerada para tener un orden y ubicación precisa de los productos
- Para el buen despacho de los productos, se deberá utilizar el sistema FIFO. Esto ayudará a que existirá menor volumen de productos caducados.
- Los fideos se deberán colocar en un galpón de frío, actualmente se está aplicando este sistema en las bodegas. Esto evitará la contaminación del gorgojo en el producto.
- Para evitar que cualquier animal afecte a los productos, deberán ser fumigadas las bodegas cada tres meses.
- Los productos deberán ser revisados cada vez que se realice movimiento de inventario.
- Para que no exista problema de descuadres y desfase del producto en los inventarios, se deberá manejar un sólo sistema en la compañía Comercializadora de productos de consumo masivo. La compañía Operador logístico podrá utilizar su sistema, pero deberá darle prioridad al de la compañía comercializadora de productos de consumo masivo.
- Para mantener el control y la seguridad debida a las bodegas, sólo podrán ingresar allí aquellas personas que cuenten con una debida autorización.
- Cada vez que una persona ingrese a las bodegas deberá ser revisada.
- Al momento de realizar una salida de un producto se deberá elaborar un documento de control, el cual certifique la autorización para la salida del mismo.

## **DISTRIBUCIÓN**

Las sugerencias de distribución se las indicará por canales y días de distribución, a continuación se les indicará como se realizará:

#### **Distribución en las ciudades de Guayaquil – Quito para el canal Minorista:**

- La distribución de los productos para el canal minorista deberá ser todos los días según las rutas pre-determinadas.
- Los transportistas también deberán dar prioridad a los despachos de los promocionales para de esta manera evitar las devoluciones de productos.
- Para poder ingresar los productos devueltos por cualquier concepto, los transportistas deberán ingresar a las 16h00.
- La hora del ingreso también ayudará a evitar el robo de los camiones, debido a que las zonas donde ellos realizan la distribución se encuentran en lugares marginales de la ciudad.

#### **Distribución en las ciudades de Guayaquil – Quito para el canal Autoservicio:**

##### **Importadora el Rosado (Mi Comisariato)**

- Para esta cadena sólo se podrá facturar los días martes, Jueves y Sábados. Los despachos se efectuarán al siguiente día hábil, esto quiere decir que los productos que se facturen en los días antes indicados saldrán a reparto los días miércoles, viernes y lunes.
- Todos los productos deberán ser entregados a la bodega central de Importadora El Rosado.

##### **Almacenes Asociados (Almacenes Tía)**

- Para esta cadena de autoservicios se asignarán días de facturación y días de despacho de la misma manera que se le ha otorgado a la cadena anterior.

Para las dos cadenas se realizarán los despachos desde las bodegas de Guayaquil.

### **Supermercados “La Favorita”**

La negociación de despachos de productos para esta cadena se la debe realizar directamente desde Perú. Esto quiere decir que ellos facturarán directamente a Perú y sólo vendrá una carga exclusivamente para ellos, de acuerdo a su requerimiento.

Para las cadenas de Magada y Santa María los días de facturación deberán ser martes y jueves, y el despacho se lo realizará los miércoles y viernes. Los despachos se los realizara desde la bodega de Quito.

### **Distribución en las ciudades de Guayaquil – Quito para el canal Mayorista y co-distribuidores:**

Para los mayoristas y co-distribuidores podrá realizar la facturación dos veces a la semana, siendo estos los días miércoles y viernes.

Los despachos se realizarán al siguiente día hábil.

La facturación realizada de este modo y en forma organizada ayudará a la compañía a realizar sus entregas puntuales y correctas.

Se deberá establecer restricciones en las fechas pre establecidas de los despachos, es decir, en caso que un cliente desee se le realice un despacho en una fecha diferente a la contemplada en el acuerdo, este no podrá ser realizado. Solo se podrá realizar una excepción dependiendo a la cantidad de producto que se a facturado y el monto.

### **MATERIAL PROMOCIONAL**



Las medidas a tomar para el caso de la distribución, almacenamiento y devoluciones deberán ser las siguientes:

- Todo proveedor que ingrese promocionales a la bodega deberá poner en cada bulto la cantidad de promocional que contiene cada caja o bulto.
- Todas las cajas o bulto deberán contener la misma cantidad de material promocional.
- El operador logístico Operador logístico deberá contar los promocionales aleatoriamente. Esto quiere decir que de cada 10 cajas que ellos reciban deberá contar por lo menos 4 cajas en las cuales deberán contener la misma cantidad de promocionales. En caso de que el proveedor presente algún faltante en los promocionales deberán realizar otro conteo aleatorio.
- Al momento de realizar el ingreso a la bodega deberá ser en el instante que reciben el promocional.
- Todos los promocionales deberán ser almacenados en un sólo sector, de esta manera permitirá el mejor manejo de los mismos.
- Los promocionales deberán tener su debido control, esto quiere decir que nadie por ningún concepto podrá portar dichos promocionales ni sacarlos de la bodega sin una previa autorización emitida por el sistema y firmada por el responsable de la bodega.
- Para el caso de las devoluciones de los promocionales, serán únicamente los días Lunes. Estas devoluciones aplican en caso de que sea retiro de exhibidores desde los AASS, Mayorista ò minoristas.
- También las devoluciones aplican para el caso de retiro de promocionales de la agencia de promociones que posee Empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Para el caso de los despachos de promocionales y productos para los eventos y diferentes actividades se procederán de la siguiente manera:

- Las solicitudes serán recibidas durante toda la semana.
- Se realizara una sola TG para el despacho de los productos y materiales promocionales. Como es con una compañía con la que se trabaja a diario se deberá enviar las nuevas políticas para que se rijan con esta información.
- Para aquellas compañías que también solicitan productos y promocionales será un día en especial que se podrá despachar el promocional y producto.

Debido a que es un Operador logístico el que maneja la distribución se sugiere contratar a una persona que se encargue de conversar, organizar, coordinar todo con el operador logístico. De esta manera existirá una sola vía de comunicación y él será el responsable de que las políticas y procedimientos establecidos se respeten.

Para el mejoramiento del departamento de distribución y almacenamiento se recomienda varias tomas de acciones, las mismas que detallaremos a continuación:

- Existirá una persona que coordine todos los temas relacionados con el despacho – distribución, almacenamientos de los productos. Esta persona conversará directamente con el operador logístico.
- Se establecerá días de despachos para los pedidos. Se establecerá según canal.
- Para poder realizar un despacho fuera del cronograma sólo se podrá realizar dependiendo el monto de la factura deberá ser por un monto de \$500.
- Todas las facturas de los distribuidores, mayoristas y canal moderno deberán superar el monto de \$300 más IVA para ser despachadas.
- La rotación de inventario deberá ser monitoreada por el personal de planeamiento y las personas encargadas de logística.
- El personal de planeamiento deberá mensualmente reunirse con el Dpto. de ventas donde evaluarán las unidades de cada producto que deberán

traer mensualmente. Esta evolución tendrá como base las ventas mensuales anteriores y el estimado de crecimiento de ventas que se necesita para que la compañía aumente sus ingresos (30% de crecimiento en ventas).

- Para evitar el problema de caducidad de los productos, estos se almacenarán en un galpón y por sectores dentro del mismo. Esto nos ayudará a llevar un mejor control del FIFO y control de inventario en unidades.
- Para el caso de las devoluciones, se las pondrán en un almacén donde se realizará una remisión de los productos que están devolviendo y se comparará con el documento de devolución que a elaborado el vendedor.
- Ningún producto de devolución podrá ingresar nuevamente al inventario.
- El producto podrá ingresar al inventario, sólo evaluando el motivo de la devolución del producto.
- El motivo por el cual se podrá ingresar nuevamente al inventario es:
  - Al momento de la entrega del producto el cliente no recibió y el camión del operador logístico regreso con los productos.
- Las devoluciones se realizarán en una vez a la semana.

## **COMO SEGMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES POR TIPO DE CREDITO A OTORGARSE**

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Actualmente la empresa mantiene el siguiente lineamiento en los créditos a otorgarse por clasificación de clientes:

### **Clientes Minoristas**

Generalmente las ventas son al contado, sin embargo por un monto de \$30 hasta \$59, la empresa otorga 7 días de crédito, para compras a partir de \$60 el plazo del crédito será de 15 días.

### **Clientes Mayoristas y Distribuidores**

La empresa otorga 90 días de crédito.

### **Clientes Autoservicios**

La empresa otorga 90 días de crédito.

Cabe mencionar que las compañías de la competencia solamente otorgan 60 días de crédito a los autoservicios y 30 días de crédito a los distribuidores y mayoristas y a los minoristas

En la actualidad, la empresa no cuenta con una calificación de cartera por cliente.

### **ANÁLISIS DE CRÉDITO**

Debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago. Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero. Se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones.

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito.

### **ASPECTOS NECESARIOS EN EL ANÁLISIS DEL CRÉDITO**

- Seriedad
- Simulación de capacidad de pago
- Situación patrimonial

- Garantías
- Riesgo del Crédito

Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar).

- Riesgo como viabilidad de retorno del crédito
- Riesgo como probabilidad de pérdida
- Riesgo país o del marco institucional
- Riesgo de sector
- Riesgo financiero
- Riesgo de mantenimiento de valor de la moneda vs. Precios
- Riesgos cambiarios (macroeconómicos –globales)
- Riesgo de fluctuaciones de las tasas de interés
- Riesgo de descalces de plazos
- Riesgo operacional
- Riesgo de mercado
- Riesgos tecnológicos
- Riesgo de eficiencia (costos)
- Riesgos de abastecimiento
- Riesgo de cobranza
- Riesgo de dirección o capacidad gerencial
- Riesgo operacional especial
- Riesgo por otorgamiento de anticipos
- Sobregiros reiterados
- Solicitudes inusuales o excesivas
- Atrasos continuos en pago de capital e intereses
- Incumplimiento de contratos

## **PUNTOS CLAVE PARA EL ÁREA FINANCIERA**

El jefe del área financiera debe de tener en cuenta los siguientes puntos:

- a.- La calificación crediticia del cliente
- b.- Referencia de Crédito
- c.- Periodos de pago promedio
- d.- Persona natural (promedio de ingresos)
- e.- Persona Jurídica (Estados Financieros)

## **ESTÁNDARES DE CRÉDITO**

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Las variables que se deben considerar y evaluar son:

- Gastos de oficina

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

- Inversión de cuentas por cobrar

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su

manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

#### - Estimación de cuentas incobrables

Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

#### - Volumen de ventas



Como se denoto en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

## **ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES DE CRÉDITO**

Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles.

Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar.

Promedio de  $C \times C = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar.

Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual.

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

## **TOMA DE DECISIONES**

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

## **ANÁLISIS DEL CRÉDITO.**

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- Todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- Es necesario en importante contar con buen criterio y sentido común.

## **ASPECTOS NECESARIOS EN LA EVALUACIÓN DE UN CRÉDITO:**

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones
- La decisión crediticia se la debe tomar sobre la base de antecedentes históricos o presentes.
- Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.
- Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración

En lo que se refiere a casos de garantía, debe tratarse en la mejor forma posible tener la mejor garantía y que tenga una relación con el préstamo de 2 a 1 esto con el fin de poder cubrir ampliamente el crédito

Continuando con el estudio que se esta realizando de la administración efectiva y eficiente de las cuentas por cobrar y aplicando las herramientas que ya se han descrito, en esta ocasión se estudiaran los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los meritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de

crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

Una empresa obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

#### **A.- Obtención de la Información de Crédito.**

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

##### **- Estados Financieros**

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

- Oficinas de intercambio de referencias (CENTRALES DE RIESGO)

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

- Verificación bancaria

Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

- Otros proveedores

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales.

**B.- Análisis de la Información de Crédito.**

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo. Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe encajar su análisis a sus necesidades. Esto da una sensación de confianza que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste. Muy a menudo estas decisiones nos la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

### **C.- Determinación del Grado del Riesgo Aceptable.**

Veámoslo con ejemplo para una mejor visualización:

A medida que nos movemos de los grupos de clientes quienes muy probablemente pagar sus deudas, a los clientes con menos de probabilidad de que paguen sus cuentas se pueden hacer dos cosas:

- Modificar nuestros flujos de entradas de efectivo por cobro a nuestros clientes
- Aumentar nuestra inversión de efectivo en cuentas por cobrar.

El incremento de nuestros flujos de entrada de efectivo será igual a las ventas adicionales a través del tiempo, menos el incremento de los costos de cobranza y las cuentas incobrables. Como es de notarse estamos considerando las ventas a través del tiempo. Debemos considerar el valor presente del volumen futuro de ventas que se puede obtener de esta cliente si aceptamos su pedido inicial. Obviamente este cálculo es difícil de realizar.

La cantidad que se añade a los gastos incluye los costos de producción y de comercialización que se aumentaron como consecuencia de aceptar la orden (gastos de administración, ventas y gastos adicionales de cobro).

Observemos que estamos hablando de ingresos y costos adicionales o incrementales.

## **CONDICIONES DEL CRÉDITO**

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

Descuentos por pronto pago.- Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.



## **PERIODO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO**

El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro. Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobros es difícil de cuantificar.

## **PERIODO DE CRÉDITO**

Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

## **FIJACIÓN DE LOS TÉRMINOS DEL CRÉDITO.**

Si decide a otorgar un crédito se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas:

- En cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo, teniendo en cuenta el plazo de cobro que puede ser a 30 días, a 60 días a 90 días, etc. el cobro de estas cuentas debe

ir de la mano con el periodo de gracia que nos otorgan los proveedores para pagar nuestras acreencias de lo contrario nos veremos en grandes problemas de financiamiento.

- Se debe de establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa.
- Se debe de establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.
- Debe de quedar establecido que el beneficiario del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
- Tasa de interés, por lo general una tasa de interés de acuerdo al período y al monto del crédito otorgado.

## **OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO**

Una vez estipulados y establecidos todos los términos se procede a otorgar el crédito el cual pudo ser en efectivo, bienes o servicios según el requerimiento por parte del cliente. Se debe de tener en cuenta las condiciones en que se hace efectiva la entrega cuidando de demostrar delante del cliente las bondades del producto o servicio otorgado en crédito.

## **COSTOS DE FINANCIAMIENTO**

Los costos de financiamiento también llamados costos de capital se dan cuando una empresa toma la decisión de otorgar créditos debiendo por lo tanto financiar dicha inversión puesto que la empresa tiene que pagar al personal, a los proveedores, al personal de limpieza, pago de servicios públicos, pago al personal que administra la empresa así como al personal que se encarga de vender los productos así como al personal que se encarga de la cobranza de los mismo.

Estos costos de financiamiento aumentan mientras permanezcan las cuentas mas tiempo sin cobrar ya que la empresa debe pagar intereses por cada día transcurrido.

## **ANÁLISIS DE CRÉDITO A EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS (CRÉDITO EMPRESARIAL)**

### **Análisis de Crédito a empresas grandes y medianas.**

Se debe de tener en cuenta:

Antecedentes generales del Crédito

**Destino del crédito.-** Es necesario bajo todo concepto conocer el destino de los fondos que otorga la institución financiera ya que esto puede ayudar a la institución a:

- Comprobar la coherencia con las políticas de crédito de la institución
- Evaluar correctamente el crédito
- Fijar condiciones acordes a las necesidades
- Ejercer control sobre el deudor

### **Causas más comunes para una solicitud de crédito:**

- Aumento de Activo Circulante
- Aumento de Activos Fijos
- Gastos
- Disminución de pasivos

### **Primera entrevista de crédito**

- Monto y propósito del crédito
- Fuentes primarias de pago
- Fuentes secundarias
- Proveedores
- Datos financieros
- Seguros
- Planta y equipos
- Historia del negocio
- Naturaleza del negocio
- Relación banca negocio

### **Disponibilidad de información para evaluar un crédito**

- Información de otros clientes del mismo sector
- Información de proveedores
- Información de consumidores
- Información de acreedores
- Bases de datos de los bancos, etc.

### **PROCEDIMIENTOS PASO A PASO PARA LA CONCESIÓN Y/O OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO**

- Requerimiento de información del cliente: empresas o personas jurídicas
- Solicitud de la operación
- Perfil empresarial destacando la actividad de la empresa, su plan estratégico de la gestión y/o currículum vitae
- Autovaluos de los bienes a ser otorgados en garantía ya sean muebles o inmuebles

- Estados financieros de la empresa (recomendable de las dos últimas gestiones)
- Flujo de caja proyectado con los supuestos considerados en dicha proyección (recomendable por el periodo de crédito)
- Formularios de: información básica, declaraciones patrimoniales, información.
- Documentación legal de la empresa (constitución, poderes, RUC, Matricula de comercio, Padrón Municipal, Actas de directorios, estatutos, actas de elección de directorio, etc.)

### **CIRCUITO DEL CRÉDITO:**

- Presentación de solicitud y carpeta crediticia
- Evaluación del crédito por parte del gerente de créditos
- Elaboración del informe de recomendación y/o conformidad.
- Presentación al comité de crédito o departamento de riesgo crediticio
- Previsión de fondos cual fuera su destino
- Elaboración de contrato de crédito sobre la base de las condiciones negociadas originalmente
- Firma del contrato por el solicitante y los representantes de la institución
- Presentación de una póliza de seguro por el bien otorgado en hipoteca con la debida subrogación de derechos a favor del banco
- Elaboración de un file o carpeta de crédito con el nombre completo del cliente
- Elaboración de la hoja de ruta para desembolso correspondiente ya sea en cheque o abono a la cuenta del cliente
- Elaboración del plan de pagos con sus respectivas fechas de vencimientos

### **ANÁLISIS DEL CRÉDITO (ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO)**

## **ANÁLISIS CUANTITATIVO**

Consideraciones de Importancia:

Se debe considerar las variables macroeconómicas que afectan a un país, tales como políticas de incentivo a importaciones o exportaciones, políticas tributarias, costo del dinero, movimiento de capital de Entes Capitalistas, política monetaria, precios internacionales, conflictos internacionales, inflación, crecimiento económico, mediterraneidad de un país, pobreza y subdesarrollo, dependencia de otros países, desarrollo social de un país, huelgas sindicales o problemas sociales, etc.

Otras de las variables de mucha importancia son el análisis del sector de la empresa, variable como vulnerabilidad del sector, desarrollo, F.O.D.A., dependencia de otros sectores, estancamiento por diferentes razones, poco incentivo del gobierno, poco interés por parte de inversionista, fuerte inversión inicial, etc.

De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones

Balance con antigüedad no mayor a 6 meses

Calificación de la auditoría, hay que tener en cuenta que no todos los auditores califican

### **DEPURACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DEL BALANCE.**

Antes de analizar un balance es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Depuración de datos (Ej. Cuentas por cobrar incobrables se deben eliminar contra el patrimonio, lo mismo si existe un activo sobrevaluado, cuentas corrientes socios debe eliminarse contra patrimonio, etc.)

- Sector al que pertenece la empresa
- Descripción y detalle de cada una de las partidas del balance
- Forma de contabilización de las cuentas
- Valorización
- Política de administración
- Evolución de tendencias (mientras mayor sea el monto mayor será la importancia de análisis)
- Solicitar preferentemente balance auditado por una auditora confiable
- Cerciorarse de que el balance que se esta analizando tenga la firma de la persona responsable del balance.

#### **ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES.**

- Formas de documentación de las cuentas por cobrar por venta, que proporción y cual es el respaldo de cada una de ellas en caso de no poder cobrarlas.
- Utilización de Factoring en la cobranza o para tener liquidez inmediata
- Principales deudores
- Grado de concentración que existe en cada uno de ellos
- Comportamiento pasado de esas cuentas
- Porcentaje de incobrabilidad de los últimos meses
- Comparación de la cartera de clientes con otras empresas del mismo sector.
- Política de administración de las cuentas por cobrar (Beneficios de mantener cuentas por cobrar, intereses vs. sus costos por la administración)

- Se debe tener en cuenta que el volumen de las cuentas por cobrar depende del porcentaje de ventas a crédito, volumen de ventas y plazo promedio de ventas.

**Políticas de crédito:** se refiere a la forma de seleccionar a sus clientes, criterio de evaluación.

- Condiciones de crédito: porcentaje de ventas a crédito, plazo, forma de reajustes de tasas de interés, formas o tipos de documentación, tipos de descuentos por pronto pago, garantías en caso de pedir.
- **Políticas de cobranza:** de tipo prejudicial, que trato les dan a los clientes con retraso de 30 días o más, que tipo de acciones se toma, forma de cobranza, vía fax, cartas, etc., Cobranza judicial, tipos de procedimientos, embargos, etc.

## ANÁLISIS DEL INVENTARIO

Necesario realizar análisis de las partidas que componen el inventario. Materia prima productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materias primas en tránsito. Se deberá analizar cada uno de ellos.

- Tiempo de rotación
- Tienen seguro contra incontinencias
- Deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería.
- Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios
- Correcta valorización y la moneda empleada para su contabilización
- Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por



tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en proceso y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada;

- Naturaleza y liquidez de los inventarios.
- Características y naturaleza del producto
- Características del mercado
- Canales de distribución
- Analizar la evolución y tendencia

## **ANÁLISIS DEL ACTIVO FIJO**

Descripción de los activos fijos uno por uno para tener conocimiento del tipo de activos fijos que dispone la empresa y si corresponde a su actividad o rubro. El análisis de esta cuenta esta ligado:

- Existencia de la propiedad
- Forma de contabilización de los activos fijos
- Valorización, revalorización, depreciación, desgaste físico y moral
- Política de administración de los activos fijos
- Tecnología y modernización
- Antigüedad de cada uno de los activos
- Mantenimiento periódico que se realizan a cada uno de ellos
- Políticas utilizadas para el buen manejo del activo de la empresa
- Cual la proporción de los activos productivos e improductivos que no generan recursos a la empresa

- Es necesario separar los activos pertenecientes a los socios de la empresa y de la empresa esto para poder tener un análisis más objetivo

## **OBLIGACIONES BANCARIAS**

- Análisis de la composición de las obligaciones bancarias, de largo y corto plazo.
- Considerando la concentración correcta de obligaciones tanto en el pasivo circulante como en pasivo no circulante
- Análisis de las garantías que respaldan dichos créditos y cual la proporción de garantías ofrecidas versus créditos solicitados
- Análisis de las formas de amortización ya que de esto dependerá como pueda cumplir el cliente ya que no todas las actividades tienen el mismo ciclo operativo (agrícola, comercio, construcción, servicios, etc.)
- Tasas de intereses y plazos a los que esta pactado cada crédito
- Análisis del impacto en el balance de la obligación solicitada a banco. Esto es importante por que determinará el endeudamiento de la empresa y cual su estructura de pasivos bancarios.

## **OBLIGACIONES COMERCIALES**

- Cual es la política de otorgamientos de crédito por parte de los proveedores hacia la empresa
- Formas de pago, tasas de interés, comisiones, descuentos (cual es la modalidad de pago; letras, avales, etc.)
- Indicadores Financieros
- Razón de liquidez
- Test ácido
- Rotación de cuentas por cobrar

- Rotación de inventarios
- Ciclo operacional
- Rotación de cuentas por pagar
- Leverage: Deuda total/Ventas Total
- Rentabilidad sobre activos
- Rentabilidad sobre patrimonio
- Ventas/Activo total
- Ventas/Activo fijo
- Resultado bruto/ventas
- Resultado operacional/ventas
- Utilidad neta/ventas
- Limitaciones De Las Razones Financieras
- Métodos contables cambiantes
- Pasivos no reconocidos

#### **ASPECTOS CUALITATIVOS DEL ANÁLISIS:**

- Análisis del negocio
- Historia de la empresa
- Dueños
- Administración
- Calidad empresarial
- Organización
- Organigrama
- Sistemas gerenciales (técnicas de administración)
- Sistemas de información
- Canales de comunicación (verticales /horizontales)
- Objetivos y metas
- Políticas y procedimientos para cumplir las metas
- Recursos humanos
- Abastecimiento
- Producción

- Análisis sectorial
- Proyecciones

## **POLITICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

La compañía comercializadora no cuenta con un departamento o persona encargada del análisis para el otorgamiento de los créditos a su cartera de clientes. La única herramienta o registro disponible son las cuentas por cobrar, mediante lo cual se revisa y considera si un cliente puede extender su crédito, es decir, se tiene un tipo de análisis específico que solo es tomado en cuenta cuando existen cuentas por cobrar en montos muy elevados.

## **PROPUESTA PARA EL ANALISIS Y OTORGAMIENTO DEL CREDITO**

Con la finalidad de reducir las cuentas por cobrar en número de días, y de esta manera asegurar el retorno del efectivo, nuestra propuesta es la siguiente:

- Designar una persona del área financiera, quien estará a cargo del análisis y control de los créditos a clientes
- Esta persona deberá analizar los nuevos créditos a otorgarse, basándose en las políticas de crédito previamente establecidas
- Como requisito principal para otorgar el crédito, el representante legal de la empresa deberá firmar una carta de compromiso la cual detallara el monto y días de crédito requeridos, adicionalmente deberá adjuntar copia del RUC, nombramiento del representante legal, así como copias de los estados financieros (ver anexo).

- Otro requisito importante para el otorgamiento del crédito será firmar un pagare por el monto acordado, cuyo original permanecerá en poder del jefe del área financiera de la compañía comercializadora.
- Llenar el formulario que contiene información general de la empresa solicitante (ver anexo).
- Una vez recopilados los datos anteriormente detallados, y con la finalidad de otorgar el crédito solicitado, el jefe del departamento de crédito deberá considerar el historial de ventas que mantiene con la compañía comercializadora a fin de constatar si el monto requerido es el adecuado, analizar su liquidez y revisar el historial crediticio que mantiene con otras compañías.
- Registrar y controlar los montos adeudados por los clientes y el número de días del crédito
- Intercambiar información con el departamento de cobranzas, a fin de recuperar la cartera vencida y/o dar de baja aquellas cuentas recuperadas
- Investigar constantemente por medio de la central de riesgos y/o sistema bancario acerca de la situación financiera de aquellos clientes que presentan problemas de morosidad en sus pagos, a fin de prever posibles cuentas incobrables.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1 Pequeña y mediana Empresa .- PYME Editorial Océano
- 2 Enciclopedia del Empresarios.- Editorial océano
- 3 Metodología de la investigación 3era Edición – Mc Graw Hill
- 4 Reingeniería por Michael Hammer & James Champy – Grupo Norma
- 5 Marketing Metrics: 50+ Metrics very executive should master – Wharton school publishing.

## ANEXOS

### COBROS

#### ANEXO "A"

#### Fundación "El Buen Cobro"

#### PRIMER AVISO DE VENCIMIENTO

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr. (es):

Recordamos a Ud.(es) que su crédito abajo descrito, vence el

\_\_\_\_\_.

Ptmo. Nº \_\_\_\_\_ Clase \_\_\_\_\_ Cuota o Saldo C\$

\_\_\_\_\_

Consecuentemente, le(s) invitamos atender oportunamente dicho pago más los intereses correspondientes cuya liquidación puede(n) ordenar de inmediato.

Deseándole (s) servir siempre de la mejor manera, quedamos en espera de su puntual atención,

Atentamente,

Firma (del encargado de cobros)

cc: Fiador (es) Sr. (es)

Archivo

**“ANEXO B”**

**FUNDACION “EL BUEN COBRO”**

SEGUNDO AVISO DE COBRO

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr. (es):

Oportunamente recordamos a Ud.(es) que el crédito abajo descrito, venció el \_\_\_\_\_; razón por la cual reiteramos nuestra invitación de que la mora es perjudicial a sus intereses.

Ptmo. N° \_\_\_\_\_ Clase \_\_\_\_\_ Cuota o Saldo

\_\_\_\_\_



No dudamos que al recibo de este aviso nos honrará( n) con su inmediata atención.

Pendiente de sus noticias, aprovechando la ocasión para saludarlo(s)  
Suscribiéndonos de Ud.(s).

Atentamente,

Firma (del encargado de cobros)

cc: Fiador (es) Sr. (es)

Archivo

Guayaquil, 01 de Enero de 2007

Señores

**Compañía Comercializadora**

Ciudad

**REF.: SOLICITUD PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

Por medio de la presente y basados en las relaciones comerciales que hemos venido manteniendo con la Compañía Comercializadora, solicitamos se analice el otorgamiento de \_\_\_ días de crédito, para compras que mantendrán un monto mínimo de US\$ \_\_\_\_ 00/100 dólares mensuales.

Con la finalidad de cumplir con los requisitos necesarios para el otorgamiento del crédito, adjuntamos el formulario de información general, estados financieros y documentos adicionales por uds. señalados.

Adicionalmente manifestamos formalmente que la compañía..... con numero de RUC..... cumpliremos a nuestro compromiso de pago sin excedernos al número de días de crédito otorgado.

Dejamos constancia que la Compañía Comercializadora podrá hacer uso legal de este documento en caso de ser necesario.

Agradecemos de antemano la atención que se sirvan brindar a la presente solicitud.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Representante Legal  
Compañía XXX

## ACUERDO COMERCIAL

El presente documento es una extensión alcance automática del 2007 y tiene como fin oficializar el **acuerdo comercial** a realizarse entre **la cadena de autoservicio y la compañía comercializadora de productos de consumo masivo.**

El presente documento tiene como fin oficializar el **acuerdo comercial** a realizarse entre **la cadena de autoservicio y la compañía comercializadora de productos de consumo masivo.**

Este **acuerdo comercial** tiene vigencia a partir de **la fecha en que se firme** hasta el **31 de diciembre de 2.007, y se prorrogara automáticamente** hasta que sea presentado el nuevo convenio en el año 2.008.

### 1. ACUERDO POR VOLUMEN

<b>LINEA</b>	<b>VOLUMEN DE COMPRAS (U\$M)</b>	<b>% DE DESCUENTO *</b>
<b>ALIMENTO PARA PERRO</b>	De \$ 470 a 490	1.0%
	De \$ 491 a 510	2.0%
	De \$ 511 en adelante	3.0%
<b>CUIDADO PERSONAL</b>	De \$ 270 a 290	1.0%
	De \$ 291 a 310	2.0%
	De \$ 311 en adelante	3.0%
<b>FIDEOS</b>	De \$ 490 a 510	1.0%
	De \$ 511 a 530	2.0%
	De \$ 531 en adelante	3.0%
<b>GRASAS</b>	De \$ 140 a 160	1.0%
	De \$ 161 a 180	2.0%
	De \$ 181 en adelante	3.0%

## 2. ACUERDO POR EXHIBICION EN CABECERAS DE GONDOLA

<b>LINEA</b>	<b>% EXHIBICION MINIMO</b>	<b>% DE PUESTOS DE CABECERAS</b>	<b>% DE DESCUENTO</b>
<b>ALIMENTO PARA PERRO</b>	100%	50 %	3.0 %
<b>CUIDADO PERSONAL</b>	100%	30%	3.0 %
<b>GRASAS Y FIDEO</b>	100%	40%	3.0 %

### 3. EXHIBICIONES EN LINEALES O PUNTO NATURAL

Cadena de autoservicio asignara a empresa comercializadora de productos de consumo masivo para la exhibición de las siguientes líneas, los siguientes porcentajes (%) del espacio definido para estas categorías en el lineal o en el punto natural de exhibición que la cadena designe:

LINEA	% EXHIBICION MINIMO	% DE DESCUENT O
ALIMENTO PARA PERRO	50%	3.0%
CUIDADO PERSONAL	80 %	3.0 %
GRASAS	10%	3.0 %
FIDEOS	20 %	3.0 %

### 4. FORMA DE PAGO

La empresa comercializadora de productos de consumo masivo cancelara el presente acuerdo comercial vía nota crédito anualmente, según revisión del cumplimiento de objetivos planteados.

### 5. CONDICIONES DE PAGO

Cadena de autoservicio cancelara a la empresa comercializadora de productos de consumo masivo las facturas x días fecha de recibo, así:

60 DIAS	NETO
30 DIAS	2% DESCUENTO
15 DIAS	3% DESCUENTO
0 DIAS	4% DESCUENTO

## **6. ACUERDO**

El presente documento tiene como fin oficializar el acuerdo comercial a realizarse entre cadena de autoservicio y la empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Las condiciones pactadas entre cadena de autoservicio y la empresa comercializadora de productos de consumo masivo tendrán vigencia a partir del 1 de enero del 2007 hasta el 31 de diciembre del 2008 se prorrogara automáticamente hasta que se haya presentado el convenio para el 2008.

\_\_\_\_\_  
**CADENA DE AUTOSERVICIO  
DE PRODUCTO**

\_\_\_\_\_  
**EMPRESA COMERCIALIZADORA**

**UTEG  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE  
GUAYAQUIL**

**Tesis de grado en opción al título de:**

# CRONOGRAMA

ETAPAS CRONOGRAMA DE TRABAJO				
1. Diseño del proyecto				
2. Observaciones				
3. Encuesta				
4. Fuentes secundarias				
5. Clasificación material				
6. Tratamiento información				
7. Análisis e interpretación				
8. Redacción preliminar				
9. Mecanografía				
10. Presentación				
Tiempo (semanas)				
Tiempo (meses)	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE

**COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA  
SUPUESTOS BASICOS DEL PROYECTO**

<b>PRESUPUESTO AÑO</b>	<b>2007-2011</b>
Retención en la fuente:	2%
PORCENTAJE DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	12%
<b>Políticas de Inventario</b>	
Mercadería de consumo masivo:	60 días
Décimo Tercer Sueldo	1/12 Parte Total Ganado
Décimo Cuarto Sueldo	150
Porcentaje Aporte Patronal	11.15%
Porcentaje IECE-SECAP	1.00%
Porcentaje Aporte Personal	9.35%
% Inflación:	4%
Margen de rentabilidad:	25%
Factor de crecimiento siguientes años:	1.30
Impuesto a la Renta	25%
Incremento en las ventas:	20%
Política de cuentas por pagar	60 días

**COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA**  
**ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO**  
**AÑOS 2007-2011**

<b>Análisis Financiero (Años 2007 - 2011)</b>	
	<b>US\$</b>
Inversión Inicial del negocio:	-3,000,000
Flujo de caja - año 2007:	983,628
Flujo de caja - año 2008:	1,808,430
Flujo de caja - año 2009:	476,430
Flujo de caja - año 2010:	941,853
Flujo de caja - año 2011:	1,380,694

%TIR de la inversión después de 5 años:	25.44%
Tasa Interés promedio por préstamo bancario:	12.00%
Valor Actual Neto de la Inversión (US\$):	929,491



COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
BALANCE GENERAL PROYECTADO (AÑOS 2007-2011)  
(Expresado en dólares norteamericanos)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVOS</b>						
Activos Corrientes						
Caja y Bancos	1,285,492	1,255,189	2,208,829	1,030,107	1,684,844	2,363,412
Cuentas Por Cobrar comerciales	1,822,277	983,628	1,808,430	476,430	941,853	1,380,694
(+) Prov. Ctas. Incobrables	-112,785	-78,950	-55,265	-38,685	-27,080	-18,375
Otros cuentas por cobrar:						
Cuentas por cobrar accionistas	240,892					
Inventarios	820					
Otros gastos pagados por anticipado	891,903	390,396	320,110	1,101,250	2,771,115	4,941,939
Total Activos Corrientes	4,075,134	1,892,119	2,576,114	2,178,532	4,503,134	7,352,526
Activo Fijo						
Equipos de oficina, muebles y enseres	93,414	93,414	93,414	93,414	93,414	93,414
(+) Depreciación Acumulada	-22,693	-41,403	-60,113	-78,823	-93,414	-93,414
Total de Activo Fijo	70,721	52,011	33,301	14,591	-	-
Activos Diferidos	-	-	-	-	-	-
Otros Activos (Inversiones)	627	627	627	627	627	627
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4,146,482</b>	<b>1,944,757</b>	<b>2,610,042</b>	<b>2,193,750</b>	<b>4,503,761</b>	<b>7,353,153</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivos Corrientes						
Sobregiros bancarios	1,260,982	4,334,347	2,890,807	1,628,400	2,279,760	3,647,297
Proveedores	5,415,920	1,234	1,234	1,234	1,234	1,234
Remuneraciones y participaciones por pagar	1,234	82,124	82,124	82,124	82,124	82,124
Cuentas por pagar varias	260,114	3,257,715	7,007,715	8,750,700	10,250,700	10,637,700
Cuentas por pagar relacionadas	632,715	7,675,419	9,881,979	10,462,458	12,613,818	14,368,355
Total Pasivos Corrientes	7,570,964	7,675,419	9,881,979	10,462,458	12,613,818	14,368,355
Otros pasivos	6,234	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>7,577,198</b>	<b>7,675,419</b>	<b>9,881,979</b>	<b>10,462,458</b>	<b>12,613,818</b>	<b>14,368,355</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	562,486	562,486	562,486	562,486	843,240	843,240
Utilidades Acumuladas Ejerc. Anteriores	-633,740	-3,993,212	-6,293,159	-7,934,433	-8,371,782	-8,371,782
Utilidad/perdida del ejercicio	-3,359,472	-2,299,947	-1,641,275	-896,771	-122,093	513,340
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-3,430,716</b>	<b>-5,730,663</b>	<b>-7,371,937</b>	<b>-8,268,708</b>	<b>-8,110,637</b>	<b>-7,015,202</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,146,482</b>	<b>1,944,757</b>	<b>2,610,042</b>	<b>2,193,749</b>	<b>4,503,761</b>	<b>7,353,152</b>

**COMPAÑIA COMERCIALIZADORA**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (AÑOS 2007 - 2011)**  
 (Expresado en dólares norteamericanos)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENTAS</b>						
Ingresos por operación	3,947,312	4,546,504	5,910,455	7,683,591	9,988,688	12,985,269
Costo de Ventas	-3,661,879	-3,409,878	-4,432,841	-5,762,693	-7,491,501	-9,738,952
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>285,433</b>	<b>1,136,626</b>	<b>1,477,614</b>	<b>1,920,898</b>	<b>2,497,167</b>	<b>3,246,317</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>						
Depreciación Activos fijos	-1,994,771	-1,827,249	-1,631,721	-1,429,565	-1,217,755	-1,149,748
Impuestos	-18,710	-18,710	-18,710	-18,710	-	-
Provision Incobrables	-173,838	-196,576	-185,748	-140,348	-115,897	-135,119
Gastos financieros	-112,108	-79,272	-88,423	-95,529	-100,502	-100,502
Gastos y comisiones bancarias	-18,304	-15,558	-13,224	-11,241	-16,292	-16,292
Servicio básicos	-1,918	-1,631	-1,387	-1,179	-1,708	-1,708
Servicios varios	-167,634	-176,016	-184,816	-194,057	-203,760	-203,760
Aquienes	-246,631	-209,636	-178,191	-151,462	-128,743	-128,743
Fletes	-31,103	-26,437	-22,472	-19,101	-16,236	-16,236
Gastos de gestión	-588,861	-500,532	-425,452	-361,634	-307,389	-307,389
	-635,664	-603,881	-513,299	-436,304	-327,228	-240,000
<b>Gastos Ventas</b>						
Movilizaciones	-1,650,134	-1,609,323	-1,487,167	-1,388,104	-1,401,505	-1,412,116
Sueldos y salarios	-61,334	-52,134	-44,314	-37,667	-32,017	-32,017
Comisiones	-686,716	-627,591	-652,694	-678,802	-705,954	-734,192
Publicidad, promociones e investigación	-87,943	-74,752	-63,539	-54,008	-45,907	-45,907
	-814,140	-854,847	-728,620	-617,627	-617,627	-600,000
<b>Utilidad (Perdida) Neta antes de Impuestos</b>	<b>-3,359,472</b>	<b>-2,299,947</b>	<b>-1,641,275</b>	<b>-896,771</b>	<b>-122,093</b>	<b>684,453</b>
<b>Utilidad (Perdida) antes Impuesto a la Renta</b>	<b>-3,359,472</b>	<b>-2,299,947</b>	<b>-1,641,275</b>	<b>-896,771</b>	<b>-122,093</b>	<b>684,453</b>
<b>25% Impuesto a la Renta</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171,113</b>
<b>Utilidad (Perdida) del ejercicio:</b>	<b>-3,359,472</b>	<b>-2,299,947</b>	<b>-1,641,275</b>	<b>-896,771</b>	<b>-122,093</b>	<b>513,340</b>

**COMPañIA COMERCIALIZADORA**  
**PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2007**  
 (Expresado en dólares norteamericanos)

	2007												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>Saldoinicial</b>	24,510	-43,818	2,610,675	2,616,789	2,591,038	2,527,527	2,464,788	2,107,859	1,825,883	1,524,763	1,274,909	1,128,727	24,510
<b>Financiamiento (Relacionada)</b>	2,629,000												2,629,000
<b>INGRESOS</b>													
Consumos clientes	358,911	513,761	612,144	613,013	588,366	562,697	256,736	293,699	304,370	360,445	506,960	634,383	5,605,485
Ingresos Del mes	358,911	513,761	612,144	613,013	588,366	562,697	256,736	293,699	304,370	360,445	506,960	634,383	5,605,485
<b>Disponible Del mes</b>	383,422	3,094,943	3,222,820	3,229,803	3,179,404	3,090,224	2,721,524	2,401,558	2,130,253	1,885,208	1,781,869	1,763,110	8,254,995
<b>EGRESOS</b>													
Sueldos y Beneficios	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-52,299	-627,591
Movilizaciones	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-4,345	-52,134
Comisiones	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-6,229	-74,752
Gastos financieros varios	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-1,432	-17,189
Fletes	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-41,711	-500,532
Alquileres	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-26,437
<b>C x PAGAR VARIOS</b>													
Iva	-14,880	-11,149	-26,686	-11,212	-23,728	-9,364	-15,202	-12,025	-16,483	-16,062	-20,439	-19,347	-196,576
Proveedores	-150,442	-211,200	-317,427	-365,635	-366,231	-354,154	-336,545	-301,732	-327,089	-332,318	-370,785	-498,217	-3,931,776
Servicios varios	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-17,470	-209,636
Servicios basicos	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-14,668	-176,016
Rubilidad	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-71,237	-854,847
Gastos de gestión	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-50,323	-603,881
<b>Total Egresos</b>	-427,240	-484,267	-606,030	-638,765	-651,877	-625,435	-613,665	-575,675	-605,490	-610,298	-653,142	-779,482	-7,271,367
<b>Total Efectivo Disponible</b>	-43,818	2,610,675	2,616,789	2,591,038	2,527,527	2,464,788	2,107,859	1,825,883	1,524,763	1,274,909	1,128,727	983,628	983,628

COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2008  
(Expresado en dólares norteamericanos)

	2008												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Saldo Inicial	983,628	731,156	245,418	70,042	-156,506	3,317,253	3,044,055	2,695,993	2,454,903	2,181,539	1,977,975	1,903,534	983,628
Financiamiento (Relacionada)					3,750,000								3,750,000
<b>INGRESOS</b>													
Consumos/clientes	511,705	362,499	490,398	491,528	459,486	426,116	333,756	381,809	395,681	468,578	659,048	824,698	5,805,302
Ingresos Del mes	511,705	362,499	490,398	491,528	459,486	426,116	333,756	381,809	395,681	468,578	659,048	824,698	5,805,302
Disponible Del mes	1,495,333	1,093,655	735,816	561,569	4,052,980	3,743,369	3,377,812	3,077,802	2,850,584	2,650,117	2,637,023	2,728,231	10,538,930
<b>EGRESOS</b>													
Sueldos y Beneficios	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-54,391	-652,694
Movilizaciones	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-3,693	-44,314
Comisiones	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-5,295	-63,539
Gastos financieros: Varios	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-1,218	-14,911
Eléctricos	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-35,454	-425,452
Alquileres	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-1,873	-22,472
<b>C x PAGAR VARIOS</b>													
Iva	-16,367	-9,291	-29,354	-9,343	-26,101	-7,803	-16,723	-10,021	-18,131	-13,385	-17,032	-12,197	-185,748
Proveedores	-512,309	-603,446	-400,919	-473,231	-474,126	-456,010	-429,596	-377,377	-415,413	-423,256	-480,957	-672,104	-5,718,744
Servicios varios	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-14,849	-178,191
Servicios basicos	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-15,401	-184,816
Publicidad	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-60,552	-726,620
Gastos de gestión	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-42,775	-513,299
Total Egresos	-764,177	-848,238	-665,774	-718,075	-735,727	-699,313	-681,819	-622,899	-669,045	-672,142	-733,490	-819,801	-8,730,600
<b>Total Efectivo Disponible</b>	731,156	245,418	70,042	-156,506	3,317,253	3,044,055	2,695,993	2,454,903	2,181,539	1,977,975	1,903,534	1,808,430	1,808,430

COMPañA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2009  
(Expresado en dólares norteamericanos)

2009												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	1,808,430	1,550,000	973,437	841,052	627,524	348,485	76,463	-289,595	997,711	731,983	561,724	550,847
Financiamiento (relacionada)								1,500,000				1,500,000
<b>TOTAL</b>	<b>1,808,430</b>	<b>1,550,000</b>	<b>973,437</b>	<b>841,052</b>	<b>627,524</b>	<b>348,485</b>	<b>76,463</b>	<b>-289,595</b>	<b>997,711</b>	<b>731,983</b>	<b>561,724</b>	<b>550,847</b>
Consumos clientes	665,216	471,249	637,517	638,986	597,331	553,950	433,883	496,352	514,386	609,151	856,762	1,072,107
Ingresos Del mes	665,216	471,249	637,517	638,986	597,331	553,950	433,883	496,352	514,386	609,151	856,762	1,072,107
<b>Disponible: Del mes</b>	<b>2,473,647</b>	<b>2,021,249</b>	<b>1,610,955</b>	<b>1,480,038</b>	<b>1,224,855</b>	<b>902,436</b>	<b>510,346</b>	<b>1,706,766</b>	<b>1,512,097</b>	<b>1,341,134</b>	<b>1,418,486</b>	<b>1,622,955</b>
<b>EGRESOS</b>												
Sueldos y Beneficios	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567	-56,567
Movilizaciones	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139	-3,139
Comisiones	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501	-4,501
Gastos financieros varios	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035	-1,035
Fletes	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136	-30,136
Alquileres	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592	-1,592
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>	<b>-92,940</b>
<b>Saldo Disponible</b>	<b>1,550,000</b>	<b>973,437</b>	<b>841,052</b>	<b>627,524</b>	<b>348,485</b>	<b>76,463</b>	<b>-289,595</b>	<b>997,711</b>	<b>731,983</b>	<b>561,724</b>	<b>550,847</b>	<b>476,430</b>
<b>C x PAGAR VARIOS</b>												
Proveedores	-16,814	-4,274	-30,155	-4,288	-26,812	-3,589	-17,179	-4,610	-18,626	-6,157	-7,835	-
Servicios varios	-693,242	-829,948	-526,166	-634,626	-635,967	-608,793	-569,173	-490,845	-547,898	-559,663	-646,214	-932,935
Servicios basicos	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171	-16,171
Publicidad	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469
Gastos de gestión	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359	-36,359
<b>Total Egresos</b>	<b>-923,646</b>	<b>-1,047,812</b>	<b>-769,903</b>	<b>-852,514</b>	<b>-876,370</b>	<b>-826,973</b>	<b>-799,942</b>	<b>-709,045</b>	<b>-780,114</b>	<b>-779,411</b>	<b>-867,539</b>	<b>-1,146,525</b>
<b>Total Efectivo Disponible</b>	<b>1,550,000</b>	<b>973,437</b>	<b>841,052</b>	<b>627,524</b>	<b>348,485</b>	<b>76,463</b>	<b>-289,595</b>	<b>997,711</b>	<b>731,983</b>	<b>561,724</b>	<b>550,847</b>	<b>476,430</b>

COMPANIA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2010  
(Expresado en dólares norteamericanos)

	2010												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Saldo Inicial	476,430	311,839	-281,363	1,288,269	1,240,855	1,108,194	986,400	745,325	713,780	605,620	624,369	843,841	476,430
Financiamiento (Relacionado)			1,500,000										1,500,000
<b>INGRESOS</b>													
Consumos clientes	864,781	612,623	828,772	830,682	776,531	720,136	564,048	645,257	668,702	791,897	1,113,791	1,393,740	9,870,960
Ingresos Del Inmue	864,781	612,623	828,772	830,682	776,531	720,136	564,048	645,257	668,702	791,897	1,113,791	1,393,740	9,870,960
Disponibles Del Inmue	1,341,211	924,463	2,047,409	2,118,951	2,017,386	1,828,330	1,550,448	1,390,582	1,382,481	1,397,517	1,738,160	2,237,581	11,787,389
<b>EGRESOS</b>													
Sueldos y Beneficios	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-58,830	-705,964
Movilizaciones	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-32,017
Comisiones	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-45,907
Gastos financieros varios	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-18,000
Fletes	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-307,389
Alquileres	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-16,236
<b>G x PAGAR VARIOS</b>													
Iva	-14,933		-32,900		-29,218		-18,662		-20,184				-115,897
Proveedores	-814,200	-1,005,588	-526,002	-677,857	-679,735	-641,691	-586,223	-476,564	-556,439	-572,909	-694,080	-1,095,490	-8,326,779
Servicios Varios	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-128,743
Servicios basicos	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-203,760
Publicidad	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-51,469	-617,627
Gastos de gestión	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-27,269	-327,228
Total Egresos	-1,029,372	-1,205,826	-759,140	-878,096	-909,192	-841,930	-805,123	-676,802	-776,861	-773,148	-894,318	-1,295,728	-10,845,537
<b>Total Efectivo Disponible</b>	311,839	-281,363	1,288,269	1,240,855	1,108,194	986,400	745,325	713,780	605,620	624,369	843,841	941,853	941,853

COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2011  
(Expresado en dólares norteamericanos)

	2011												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Saldo Inicial	941,853	1,108,430	785,197	860,190	992,877	891,426	780,139	495,601	463,053	386,472	556,094	895,854	941,853
Financiamiento (Relacionada)			450,000										450,000
<b>INGRESOS</b>													
Consumos clientes	1,124,216	796,410	1,077,404	1,079,886	1,009,490	936,176	733,263	838,834	869,312	1,029,466	1,447,928	1,811,861	12,754,248
Ingresos Del mes	1,124,216	796,410	1,077,404	1,079,886	1,009,490	936,176	733,263	838,834	869,312	1,029,466	1,447,928	1,811,861	12,754,248
Disponible Del mes	2,066,069	1,904,840	2,312,601	1,940,076	2,002,367	1,827,602	1,513,402	1,334,435	1,332,365	1,415,937	2,004,022	2,707,716	14,146,100
<b>EGRESOS</b>													
Salarios y Beneficios	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-61,183	-734,192
Movilizaciones	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-2,668	-32,017
Comisiones	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-3,826	-45,907
Gastos financieros varios	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-18,000
Fleets	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-25,616	-307,389
Alquileres	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-1,353	-16,236
<b>C x PAGAR VARIOS</b>													
Iva	-3,865	-	-42,769	-	-37,984	-	-24,261	-	-26,299	-	-	-	-135,119
Proveedores	-759,920	-925,789	-1,215,789	-753,346	-879,103	-853,610	-799,687	-677,528	-725,801	-665,990	-814,315	-1,133,167	-10,304,044
Servicios varios	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-10,729	-128,743
Servicios básicos	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-16,980	-203,760
Publicidad	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-600,000
Gastos de gestión	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-240,000
Total Egresos	-987,639	-1,119,643	-1,452,412	-947,199	-1,110,941	-1,047,464	-1,017,801	-871,382	-945,894	-859,843	-1,108,168	-1,327,021	-12,765,406
<b>Total Efectivo Disponible</b>	1,108,430	785,197	860,190	992,877	891,426	780,139	495,601	463,053	386,472	556,094	895,854	1,380,694	1,380,694

**COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA**  
**PAGOS DE REMESAS DEL EXTERIOR (AÑOS 2007 - 2011)**  
(Expresado en dólares norteamericanos)

***Aportaciones de Empresa relacionada:***

<b>Años</b>	<b>US\$</b>	<b>Impuesto (25%)</b>	<b>Total a recibir</b>
2007	3,500,000.00	875,000.00	2,625,000.00
2008	5,000,000.00	1,250,000.00	3,750,000.00
2009	2,000,000.00	500,000.00	1,500,000.00
2010	2,000,000.00	500,000.00	1,500,000.00
2011	600,000.00	150,000.00	450,000.00
	<b><u>13,100,000.00</u></b>		<b><u>9,825,000.00</u></b>



AÑO 2007  
 (Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

% de participación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	NOVIEMBRE	TOTAL
Fee agencia	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	19,491
Producción publicitaria	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	107,882
Prod. Televisión	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	11,026
Prod. Prensa	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	35,385
Prod. Revista	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	7,368
Prod. Insertos	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	35,428
Prod. Flyers	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	18,674
<b>Avisos publicitarios</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>41,011</b>	<b>492,135</b>
Avisos prensa	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	312,604
Avisos revistas	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	26,152
Insertiones	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	53,288
Televisión	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	100,080
<b>Artículos y catálogos</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>6,995</b>	<b>83,946</b>
<b>Eventos promocionales</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>4,167</b>	<b>50,009</b>
<b>Artículos especiales</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>3,441</b>	<b>41,289</b>
Relaciones públicas	769	769	769	769	769	769	769	769	769	769	769	769	9,228
Eventos lanzamiento	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	32,061
<b>Promociones</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>4,374</b>	<b>52,488</b>
Promociones en tiendas	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	45,328
Regalos	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	7,159
<b>Estudios mercado</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>7,608</b>
<b>TOTALES</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>71,237</b>	<b>854,847</b>

AÑO 2008  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	% de participación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DICEMBRE	TOTAL
Fee agencia	2.28%	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381	16,567
Producción publicitaria	12.62%	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	7,642	91,699
Prod. Televisión	10.22%	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	9,372
Prod. Prensa	32.80%	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506	30,077
Prod. Revista	6.83%	522	522	522	522	522	522	522	522	522	522	522	522	6,263
Prod. Insertos	32.84%	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	2,510	30,114
Prod. Flyers	17.31%	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	1,323	15,873
<b>Avisos publicitarios</b>	<b>57.57%</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>34,860</b>	<b>418,315</b>
Avisos prensa	63.52%	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	22,143	265,714
Avisos revistas	5.31%	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	22,229
Insertiones	10.83%	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	3,775	45,304
Televisión	20.34%	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	7,090	85,085
Insertos y catálogos	9.82%	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	5,946	71,354
Artículos promocionales	5.85%	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	3,542	42,507
Eventos especiales	4.83%	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	35,096
Relaciones públicas	22.85%	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	7,844
Eventos/lanzamiento	7.65%	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	2,271	27,252
Promociones	6.14%	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718	44,614
Promociones en tiendas	86.36%	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	3,211	38,529
Regalos	13.64%	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507	6,085
<b>Estudios mercado</b>	<b>0.89%</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>539</b>	<b>6,487</b>
<b>TOTALES</b>		<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>60,552</b>	<b>726,620</b>

AÑO 2009  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	% de participación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DICIEMBRE	TOTAL
Fee agencia	2.28%	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	1,173	14,062
Producción publicitaria	12.62%	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	6,495	77,945
Prod. Televisión	10.22%	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	7,966
Prod. Prensa	32.80%	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	25,566
Prod. Revista	6.83%	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	5,324
Prod. Insertos	32.84%	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	25,597
Prod. Flyers	17.31%	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	13,492
Avisos publicitarios	57.57%	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	29,631	355,568
Avisos prensa	63.52%	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	225,857
Avisos revistas	5.31%	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	18,895
Insertiones	10.83%	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	38,508
Televisión	20.34%	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	72,322
Insertos y catálogos	9.82%	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	5,054	60,651
Artículos promocionales	5.85%	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	36,131
Eventos especiales	4.83%	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	29,831
Relaciones públicas	22.85%	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	6,667
Eventos lanzamiento	77.65%	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	23,164
Promociones	6.14%	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	37,922
Promociones en tiendas	86.36%	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	32,750
Regalos	13.64%	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	5,173
Estudios mercado	0.89%	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	5,497
<b>TOTALES</b>		<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>617,627</b>

AÑO 2010  
 (Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	% de participación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DICIEMBRE	TOTAL
Fee agencia	2.28%	1,173	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	1,624	19,040
Producción publicitaria	12.62%	6,495	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	8,990	105,387
Prod. Televisión	10.22%	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	7,966
Prod. Prensa	32.80%	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	25,566
Prod. Revista	6.83%	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	5,324
Prod. Insertos	32.84%	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	2,133	25,597
Prod. Flyers	17.31%	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	13,492
<b>Avisos publicitarios</b>	<b>57.57%</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>29,631</b>	<b>355,568</b>
Avisos: prensa	63.52%	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	18,821	226,857
Avisos: revistas	53.1%	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	18,895
Insertiones:	10.83%	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	3,209	38,508
Televisión	20.34%	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	6,027	72,322
<b>Insertos y catálogos</b>	<b>9.82%</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>5,054</b>	<b>60,661</b>
Artículos promocionales	5.85%	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	36,131
Eventos especiales	4.83%	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	2,486	29,831
Relaciones públicas	22.35%	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	556	6,667
Eventos/lanzamiento	77.65%	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	23,164
<b>Promociones</b>	<b>6.14%</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>3,160</b>	<b>37,922</b>
Promociones en tiendas	86.36%	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	2,729	32,750
Regalos	13.64%	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	5,173
<b>Estudios mercado</b>	<b>0.89%</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>5,497</b>
<b>TOTALES</b>		<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>51,469</b>	<b>617,627</b>

AÑO 2011  
 (Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	% de participación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DICEMBRE	TOTAL
Fee agencia	2.28%	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	13,680
Producción publicitaria	12.62%	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	75,720
Prod. Televisión	10.22%	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	11,026
Prod. Prensa	32.80%	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949	35,385
Prod. Revista	6.83%	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	7,368
Prod. Inserts	32.84%	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	2,952	35,428
Prod. Flyers	17.31%	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	18,674
<b>Avisos publicitarios</b>	<b>57.57%</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>28,785</b>	<b>345,420</b>
Avisos: prensa	63.52%	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	26,050	312,604
Avisos: revistas	5.31%	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	2,179	26,152
Insertiones	10.83%	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442	53,298
Televisión	20.34%	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	8,340	100,080
<b>Insertos y catálogos</b>	<b>9.82%</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>4,910</b>	<b>58,920</b>
Artículos promocionales	5.85%	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	35,100
Eventos especiales	4.83%	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	28,980
Relaciones públicas	22.85%	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	6,477
Eventos/lanzamiento	77.65%	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	22,503
<b>Promociones</b>	<b>6.14%</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>3,070</b>	<b>36,840</b>
Promociones en tiendas	86.36%	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	2,651	31,815
Regalos	13.64%	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	5,025
<b>Estudios mercado</b>	<b>0.89%</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>5,340</b>
<b>TOTALES</b>		<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>600,000</b>

**COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS (AÑOS 2007 - 2011)**  
(Expresado en dólares norteamericanos)

**AÑO 2007**  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	42,803	513,639
Décimo Tercer Sueldo	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	15,206
Décimo Cuarto Sueldo	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2,339
Vacaciones	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	1,574	18,894
Fondo De Reserva	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	15,206
Aporte Patronal	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	4,773	57,271
IECE-SECAP	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	5,136
<b>TOTALES</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>52,299</b>	<b>627,591</b>

**AÑO 2008**  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	534,184
Décimo Tercer Sueldo	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	15,814
Décimo Cuarto Sueldo	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	2,329
Vacaciones	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637	19,649
Fondo De Reserva	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	15,814
Aporte Patronal	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	4,963	59,562
IECE-SECAP	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445	5,342
<b>TOTALES</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>54,391</b>	<b>652,694</b>

**AÑO 2009**  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	46,296	555,552
Décimo Tercer Sueldo	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	16,447
Décimo Cuarto Sueldo	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	2,422
Vacaciones	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	1,703	20,435
Fondo De Reserva	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	16,447
Aporte Patronal	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	5,162	61,944
IECE-SECAP	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	5,556
<b>TOTALES</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>56,567</b>	<b>678,802</b>

**COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS (AÑOS 2007 - 2011)**  
(Expresado en dólares norteamericanos)

**AÑO 2010**  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Gastos Administrativos</b>													
Sueldos	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	48,148	577,774
Décimo Tercer Sueldo	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	17,104
Décimo Cuarto Sueldo	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2,519
Vacaciones	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771	21,253
Fondo De Reserva	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	17,104
Aporte Patronal	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	5,368	64,422
IECE-SECAP	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	5,778
<b>TOTALES</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>58,830</b>	<b>705,954</b>

**AÑO 2011**  
(Anexo al Estado de Pérdidas y Ganancias)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Gastos Administrativos</b>													
Sueldos	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	50,074	600,885
Décimo Tercer Sueldo	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	17,789
Décimo Cuarto Sueldo	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	2,620
Vacaciones	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	22,103
Fondo De Reserva	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	17,789
Aporte Patronal	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	5,583	66,999
IECE-SECAP	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	6,009
<b>TOTALES</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>61,183</b>	<b>734,192</b>

MESES	VENTAS PROYECTADAS			2007			2008			2009			2010			2011		
	Proyectadas	Proyectadas	Proyectadas	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL
ENERO	247,692	322,939	419,106	544,838	709,200	1,254,038	520,806	241,702	762,508	233,110	534,598	224,772	1,101,620	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
FEBRERO	370,659	476,167	521,931	890,400	894,431	1,784,831	232,274	301,897	534,171	264,772	534,598	360,004	1,083,269	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
MARZO	444,737	404,988	326,329	689,277	895,485	1,584,762	357,254	453,540	810,794	316,008	607,198	442,358	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788
ABRIL	317,437	308,329	289,271	589,277	589,485	1,178,762	297,112	303,651	600,764	316,008	607,198	442,358	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788
MAYO	260,059	338,128	439,551	514,153	742,865	1,257,018	211,449	263,599	475,048	354,039	514,153	439,551	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
JUNIO	253,973	324,984	428,200	559,690	723,857	1,283,547	211,449	263,599	475,048	354,039	514,153	439,551	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
JULIO	334,028	434,241	540,604	739,655	954,811	1,694,466	324,158	421,158	745,316	438,519	721,064	521,158	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
AGOSTO	477,415	557,129	694,268	960,348	1,274,818	2,235,166	427,065	525,975	1,053,040	502,627	611,681	745,316	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
SEPTIEMBRE	449,174	560,027	705,025	990,245	1,274,818	2,235,166	427,065	525,975	1,053,040	502,627	611,681	745,316	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
OCTUBRE	477,415	560,027	705,025	990,245	1,274,818	2,235,166	427,065	525,975	1,053,040	502,627	611,681	745,316	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
NOVIEMBRE	477,415	560,027	705,025	990,245	1,274,818	2,235,166	427,065	525,975	1,053,040	502,627	611,681	745,316	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
DICIEMBRE	477,415	560,027	705,025	990,245	1,274,818	2,235,166	427,065	525,975	1,053,040	502,627	611,681	745,316	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
TOTAL	4,436,394	5,170,469	6,482,931	9,398,668	12,935,289	20,426,957	3,469,878	4,432,941	5,782,893	7,491,981	9,783,926	12,935,289	17,411,116	22,225,979	27,711,116	36,238,121	48,443,572	63,736,932

MESES	COMPRAS PROYECTADAS			2007			2008			2009			2010			2011		
	Proyectadas	Proyectadas	Proyectadas	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL
ENERO	172,866	229,584	279,991	330,597	507,039	838,636	216,689	272,390	448,079	233,110	534,598	767,712	1,101,620	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
FEBRERO	216,689	325,184	497,776	662,899	897,752	1,560,651	272,390	359,351	732,141	264,772	534,598	360,004	1,083,269	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
MARZO	222,399	353,959	590,351	770,769	910,645	1,681,414	357,009	453,513	810,522	316,008	607,198	442,358	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788
ABRIL	218,093	327,093	493,513	662,899	897,752	1,560,651	272,390	359,351	732,141	264,772	534,598	360,004	1,083,269	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
MAYO	187,059	273,004	409,856	574,816	745,873	1,320,689	211,449	263,599	475,048	354,039	514,153	439,551	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
JUNIO	226,896	300,021	428,044	589,092	745,873	1,320,689	211,449	263,599	475,048	354,039	514,153	439,551	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
JULIO	233,818	350,721	525,031	765,027	957,485	1,722,512	233,818	300,021	428,044	233,818	300,021	428,044	233,818	300,021	428,044	233,818	300,021	428,044
AGOSTO	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
SEPTIEMBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
OCTUBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
NOVIEMBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
DICIEMBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
TOTAL	2,908,370	4,382,855	6,482,931	9,398,668	12,935,289	20,426,957	3,469,878	4,432,941	5,782,893	7,491,981	9,783,926	12,935,289	17,411,116	22,225,979	27,711,116	36,238,121	48,443,572	63,736,932

MESES	COMPRAS PROYECTADAS			2007			2008			2009			2010			2011		
	Proyectadas	Proyectadas	Proyectadas	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL
ENERO	172,866	229,584	279,991	330,597	507,039	838,636	216,689	272,390	448,079	233,110	534,598	767,712	1,101,620	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
FEBRERO	216,689	325,184	497,776	662,899	897,752	1,560,651	272,390	359,351	732,141	264,772	534,598	360,004	1,083,269	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
MARZO	222,399	353,959	590,351	770,769	910,645	1,681,414	357,009	453,513	810,522	316,008	607,198	442,358	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788	1,225,788
ABRIL	218,093	327,093	493,513	662,899	897,752	1,560,651	272,390	359,351	732,141	264,772	534,598	360,004	1,083,269	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
MAYO	187,059	273,004	409,856	574,816	745,873	1,320,689	211,449	263,599	475,048	354,039	514,153	439,551	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
JUNIO	226,896	300,021	428,044	589,092	745,873	1,320,689	211,449	263,599	475,048	354,039	514,153	439,551	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762	1,178,762
JULIO	233,818	350,721	525,031	765,027	957,485	1,722,512	233,818	300,021	428,044	233,818	300,021	428,044	233,818	300,021	428,044	233,818	300,021	428,044
AGOSTO	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
SEPTIEMBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
OCTUBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
NOVIEMBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
DICIEMBRE	312,322	468,483	707,725	992,478	1,278,959	2,267,433	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725	312,322	468,483	707,725
TOTAL	2,908,370	4,382,855	6,482,931	9,398,668	12,935,289	20,426,957	3,469,878	4,432,941	5,782,893	7,491,981	9,783,926	12,935,289	17,411,116	22,225,979	27,711,116	36,238,121	48,443,572	63,736,932

MESES	COMPRAS PROYECTADAS			2007			2008			2009			2010			2011		
	Proyectadas	Proyectadas	Proyectadas	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	STOCK RECORRIDO	INVENTARIO FINAL
ENERO	172,866	229,584	279,991	330,597	507,039	838,636	216,689	272,390	448,079	233,110	534,598	767,712	1,101,620	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
FEBRERO	216,689	325,184	497,776	662,899	897,752	1,560,651	272,390	359,351	732,141	264,772	534,598	360,004	1,083,269	1,083,269	1,053,200	277,115	3,278,876	531,317
MARZO	222,399	353,959	590,351	770,769	910,645	1,681,414	357,009	453,513	810,522	316,008	607,198	442,358	1,225,788	1,225,788				



## PRESUPUESTO DE CARTERA (ANOS 2007-2011)

(Expresado en dólares norteamericanos)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SDO. CTA. 31-Dic-07
<b>SALDO INICIAL</b>	234,915	234,915	234,915	234,915	234,915	234,915	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	123,996	123,996	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	154,850	154,850	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	222,380	222,380	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	155,719	155,719	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	-	-	-	-	197,732	197,732	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	-	-	-	-	-	130,049	130,049	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	126,686	126,686	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	167,013	167,013	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	137,357	137,357	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	223,087	223,087	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	283,873	283,873	-
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350,510	350,510
<b>TOTAL</b>	<b>358,911</b>	<b>513,761</b>	<b>612,144</b>	<b>613,013</b>	<b>588,366</b>	<b>562,697</b>	<b>256,736</b>	<b>293,699</b>	<b>304,370</b>	<b>360,445</b>	<b>506,960</b>	<b>634,383</b>	<b>350,510</b>

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SDO. CTA. 31-Dic-08
<b>SALDO INICIAL</b>	350,510	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	161,195	161,195	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	201,304	201,304	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	289,094	289,094	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	202,434	202,434	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	-	-	-	-	257,052	257,052	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	-	-	-	-	-	169,064	169,064	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	164,692	164,692	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	217,117	217,117	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	178,565	178,565	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	290,013	290,013	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	369,035	369,035	-
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	455,663	455,663
<b>TOTAL</b>	<b>511,705</b>	<b>362,499</b>	<b>490,398</b>	<b>491,528</b>	<b>459,486</b>	<b>426,116</b>	<b>333,756</b>	<b>381,809</b>	<b>395,681</b>	<b>468,578</b>	<b>659,048</b>	<b>824,698</b>	<b>455,663</b>

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SDO. CTA. 31-Dic-09
<b>SALDO INICIAL</b>	455,663	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	209,553	209,553	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	261,696	261,696	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	375,822	375,822	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	263,164	263,164	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	-	-	-	-	334,167	334,167	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	-	-	-	-	-	219,783	219,783	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	214,100	214,100	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	282,252	282,252	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	232,134	232,134	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	377,017	377,017	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	479,745	479,745	-
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	592,362	592,362
<b>TOTAL</b>	<b>665,216</b>	<b>471,249</b>	<b>637,517</b>	<b>638,986</b>	<b>597,331</b>	<b>553,950</b>	<b>433,883</b>	<b>486,352</b>	<b>514,386</b>	<b>609,151</b>	<b>856,762</b>	<b>1,072,107</b>	<b>592,362</b>

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SDO. CTA. 31-Dic-10
SALDO INICIAL	592,362	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	272,419	272,419	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	340,204	340,204	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	488,568	488,568	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	342,114	342,114	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	-	-	-	-	434,417	434,417	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	-	-	-	-	-	285,719	285,719	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	278,330	278,330	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	366,927	366,927	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	301,774	301,774	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	490,122	490,122	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	623,669	623,669	-
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	770,071	770,071
TOTAL	864,781	612,623	828,772	830,682	776,531	720,136	564,048	645,257	668,702	791,897	1,113,791	1,393,740	770,071

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SDO. CTA. 31-Dic-11
SALDO INICIAL	770,071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	354,145	354,145	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	442,266	442,266	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	635,139	635,139	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	444,748	444,748	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	-	-	-	-	564,742	564,742	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	-	-	-	-	-	371,434	371,434	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	361,829	361,829	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	477,006	477,006	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	392,306	392,306	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	637,159	637,159	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	810,769	810,769	-
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,001,092	1,001,092
TOTAL	1,124,216	796,410	1,077,404	1,079,886	1,009,490	936,176	733,263	838,834	869,312	1,029,466	1,447,928	1,811,861	1,001,092

**COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE COMPRAS (AÑOS 2007-2011)**  
(Expresado en dólares norteamericanos)

	Saldo Inicial 2007	Retención
ENERO	123,996	2,480
FEBRERO	216,789	4,336
MARZO	222,380	4,448
ABRIL	218,006	4,360
MAYO	197,732	3,955
JUNIO	182,069	3,641
JULIO	126,686	2,534
AGOSTO	233,818	4,676
SEPTIEMBRE	137,357	2,747
OCTUBRE	312,322	6,246
NOVIEMBRE	397,422	7,948
DICEMBRE	539,793	10,796

	Saldo Inicial 2008	Retención
ENERO	185,994	3,720
FEBRERO	325,184	6,504
MARZO	333,569	6,671
ABRIL	327,009	6,540
MAYO	296,598	5,932
JUNIO	273,104	5,462
JULIO	190,029	3,801
AGOSTO	350,727	7,015
SEPTIEMBRE	206,036	4,121
OCTUBRE	468,483	9,370
NOVIEMBRE	596,133	11,923
DICEMBRE	809,689	16,194

4,334,347

150,442	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	SALDO
150,442	60,758	60,758	60,758	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	106,227	106,227	106,227	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	108,966	108,966	108,966	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	106,823	106,823	106,823	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	96,889	96,889	96,889	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	89,214	89,214	89,214	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	62,076	62,076	62,076	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	114,571	114,571	114,571	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	67,305	67,305	67,305	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	153,038	153,038	153,038	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	194,737	194,737	194,737
150,442	211,200	317,427	365,635	366,231	354,154	336,545	301,732	327,089	332,318	370,785	498,217	150,442	3,610,613

512,309	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	SALDO
512,309	91,137	91,137	91,137	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	159,340	159,340	159,340	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	163,449	163,449	163,449	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	160,234	160,234	160,234	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	145,333	145,333	145,333	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	133,821	133,821	133,821	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	93,114	93,114	93,114	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	171,856	171,856	171,856	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,958	100,958	100,958	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	229,557	229,557	229,557	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	292,105	292,105	292,105
512,309	603,446	400,919	473,231	474,126	456,010	429,596	377,377	415,413	423,256	480,957	672,104	150,442	2,890,907

2,890,907

693,242	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	SALDO
693,242	136,706	136,706	136,706	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	239,010	239,010	239,010	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	245,174	245,174	245,174	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	240,352	240,352	240,352	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	217,999	217,999	217,999	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	200,731	200,731	200,731	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	139,672	139,672	139,672	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	257,784	257,784	257,784	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	151,436	151,436	151,436	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	344,335	344,335	344,335	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	438,158	438,158	438,158
693,242	829,948	526,158	634,626	635,967	608,793	569,173	490,845	547,898	569,663	646,214	932,935	150,442	1,628,400

**COMPANÍA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE COMPRAS (AÑOS 2007-2011)**  
(Expresado en dólares norteamericanos)

	Saldo Inicial 2010	Retención
ENERO	390,567	7,812
FEBRERO	682,886	13,658
MARZO	700,496	14,010
ABRIL	686,719	13,734
MAYO	622,856	12,457
JUNIO	573,518	11,470
JULIO	399,062	7,981
AGOSTO	736,527	14,731
SEPTIEMBRE	432,676	8,654
OCTUBRE	983,814	19,676
NOVIEMBRE	1,251,879	25,038
DICIEMBRE	1,700,346	34,007

1,628,400

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO
814,200	814,200											
-	191,388	191,388	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	334,614	334,614	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	343,243	343,243	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	336,492	336,492	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	305,199	305,199	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	281,024	281,024	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	195,540	195,540	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	360,898	360,898	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	212,011	212,011	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	482,069	482,069	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	613,421	613,421
814,200	1,005,568	526,002	677,857	679,735	641,691	586,223	476,564	556,439	572,909	694,080	1,095,490	2,279,760

	Saldo Inicial 2011	Retención
ENERO	507,763	10,155
FEBRERO	887,752	17,755
MARZO	910,645	18,213
ABRIL	892,734	17,855
MAYO	809,712	16,194
JUNIO	745,573	14,911
JULIO	518,780	10,376
AGOSTO	957,485	19,150
SEPTIEMBRE	562,478	11,250
OCTUBRE	1,278,959	25,579
NOVIEMBRE	1,627,443	32,549
DICIEMBRE	2,210,450	44,209

2,279,760

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO
759,920	759,920	759,920										
-	165,869	165,869	165,869	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	289,999	289,999	289,999	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	297,477	297,477	297,477	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	291,627	291,627	291,627	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	264,506	264,506	264,506	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	243,554	243,554	243,554	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	169,468	169,468	169,468	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	312,779	312,779	312,779	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	183,743	183,743	183,743	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	417,793	417,793	417,793
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	531,631	1,063,263
759,920	925,789	1,215,789	753,346	879,103	853,610	799,687	677,528	725,801	665,990	914,315	1,133,167	3,647,297

COMPANIA COMERCIALIZADORA  
PRESUPUESTO DE IVA (AÑOS 2007-2011)  
(Expresado en dólares norteamericanos)

2007

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consumos clientes	247,992	309,699	444,759	311,437	395,464	260,099	253,373	334,026	274,715	446,174	567,746	701,020
Total IVA en Ventas	29,769	37,164	53,371	37,372	47,456	31,212	30,405	40,083	32,966	53,544	68,129	84,122
Compras	123,966	216,789	222,380	218,006	197,732	182,069	126,686	233,818	137,357	312,322	397,422	539,793
Total IVA en compras	14,880	26,015	26,686	26,161	23,728	21,848	15,202	28,068	16,483	37,479	47,691	64,776
Impcto Causado	14,880	11,149	26,686	11,212	23,728	9,364	15,202	12,025	16,483	16,062	20,439	19,347
-Crédito Trib.Mes Anl.												
Diferencia Por Pagar	14,880	11,149	26,686	11,212	23,728	9,364	15,202	12,025	16,483	16,062	20,439	19,347

2008

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consumos clientes	322,389	402,609	578,187	404,668	514,103	338,128	329,384	434,234	357,129	580,027	738,069	911,327
Total IVA en Ventas	38,687	48,313	69,382	48,684	61,692	40,575	39,526	52,108	42,655	69,603	88,668	109,359
Compras	186,994	325,184	333,569	327,009	296,598	273,104	190,029	350,727	206,036	468,483	596,133	809,689
Total IVA en compras	22,319	39,022	40,028	39,241	35,692	32,772	22,804	42,087	24,724	56,218	71,536	97,163
Impcto Causado	16,367	9,291	29,354	9,343	26,101	7,803	16,723	10,021	18,131	13,385	17,032	12,197
-Crédito Trib.Mes Anl.												
Diferencia Por Pagar	16,367	9,291	29,354	9,343	26,101	7,803	16,723	10,021	18,131	13,385	17,032	12,197

2009

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consumos clientes	419,106	523,391	751,643	526,329	668,334	439,567	428,200	564,504	464,268	764,035	959,490	1,184,725
Total IVA en Ventas	50,293	62,807	90,197	63,159	80,200	52,748	51,394	67,740	55,712	90,484	115,139	142,167
Compras	278,991	487,776	600,354	490,513	444,987	409,656	285,044	526,091	309,054	702,725	894,199	1,214,593
Total IVA en compras	33,479	58,533	60,043	58,862	53,368	49,159	34,205	63,131	37,086	84,327	107,304	148,744
Impcto Causado	16,814	4,274	30,155	4,274	26,812	3,589	17,179	4,610	18,626	6,157	7,835	3,577
-Crédito Trib.Mes Anl.												
Diferencia Por Pagar	16,814	4,274	30,155	4,298	26,812	3,589	17,179	4,610	18,626	6,157	7,835	-

2010

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consumos clientes	544,838	680,409	977,136	684,227	868,834	571,437	566,660	733,865	603,548	980,245	1,247,337	1,540,142
Total IVA en Ventas	65,381	81,649	117,256	82,107	104,280	68,572	66,799	88,063	72,426	117,629	149,680	184,817
Compras	390,587	682,866	700,486	686,719	622,856	573,518	399,062	736,527	432,676	983,814	1,251,879	1,700,346
Total IVA en compras	46,870	81,946	84,060	82,406	74,743	68,822	47,887	88,383	51,921	118,058	150,226	204,042
Impcto Causado	18,510	-297	33,197	-299	29,517	-250	18,912	-321	20,505	-428	-545	-19,225
-Crédito Trib.Mes Anl.	-3,577						-250					
Diferencia Por Pagar	14,933	-	32,900	-	29,218	-	18,662	-	20,184	-	-428	-973

2011

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consumos clientes	708,290	884,531	1,270,277	889,496	1,129,484	742,868	723,657	954,011	784,613	1,274,318	1,621,538	2,002,184
Total IVA en Ventas	84,995	106,144	152,433	106,739	135,538	86,144	86,839	114,481	94,154	152,918	194,685	240,262
Compras	507,763	887,752	910,645	892,734	809,712	745,573	518,750	957,465	582,478	1,278,959	1,627,443	2,210,450
Total IVA en compras	60,932	106,530	109,277	107,128	97,165	89,469	62,254	114,898	87,497	153,479	195,293	265,254
Impcto Causado	24,063	-387	43,156	-389	38,373	-325	24,985	-417	26,686	-557	-709	-24,992
-Crédito Trib.Mes Anl.	-20,168						-389					
Diferencia Por Pagar	3,865	-	42,769	-	37,884	-	24,261	-	26,239	-	-557	-1,265

## CONCLUSION

Las políticas planteadas para la preparación de nuestro análisis fueron aplicadas con el fin de mejorar la situación financiera de la Compañía en un período de cinco años; el recortar los plazos de cobro a los clientes, mejorar la rotación del inventario e incrementar la rentabilidad operacional fueron premisas utilizadas para obtener la liquidez necesaria de la Compañía.

Esto, sumado a la visión que la Casa Matriz tiene en el mercado ecuatoriano, que da como resultado que se inyecte inversión extranjera que pueda ayudar a levantar la solvencia de la Compañía, permiten que ésta a futuro pueda empezar a generar.

La Compañía presenta una difícil situación financiera inicial debido como ya se había comentado a la carencia de políticas internas, así como una mala administración de inventarios, deficiencias en los cobros de la cartera y gastos operativos elevados; el objetivo fue establecer una reingeniería de procesos, que iría de la mano con una mejora financiera por las premisas arriba citadas.

Producto de esto, los resultados son alentadores al largo plazo como se pudo observar en nuestro análisis financiero:

1. Mejorando la situación de la cartera de clientes en lo que respecta su cobrabilidad
2. Obteniendo una rentabilidad del 30% con relación a la del 7% que se había generado en el año base.
3. Recortando los gastos operacionales en base a una serie de planes de contingencia y de mejora continua, así como de ahorro y concienciación al personal.

#### 4. Mejorando el plazo de pagos a proveedores en el último año de análisis

Bajo este esquema, la Compañía mejoró paulatinamente los resultados, ya que como todos conocemos esto es un proceso de mejora continuo que lleva tiempo para que se obtenga los resultados obtenidos.

En síntesis, los resultados de la Compañía se ven favorecidos por la reingeniería planteada, así como las herramientas de control establecidas que permiten coordinar y tener una mejor visión de la situación real de la Compañía, situación que no sucedía antes de nuestro análisis, producto de los reiterativos problemas de dirección, administración y control que se producían.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 Pequeña y mediana Empresa .- PYME Editorial Océano
- 2 Enciclopedia del Empresarios.- Editorial océano
- 3 Metodología de la investigación 3era Edición – Mc Graw Hill
- 4 Reingeniería por Michael Hammer & James Champy – Grupo Norma
- 5 Marketing Metrics: 50+ Metrics very executive should master – Wharton school publishing.



# ANEXOS

## COBROS

### ANEXO "A"

#### Fundación "El Buen Cobro"

#### PRIMER AVISO DE VENCIMIENTO

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr. (es):

Recordamos a Ud.(es) que su crédito abajo descrito, vence el

\_\_\_\_\_.

Ptmo. Nº \_\_\_\_\_ Clase \_\_\_\_\_ Cuota o Saldo C\$

\_\_\_\_\_

Consecuentemente, le(s) invitamos atender oportunamente dicho pago más los

intereses correspondientes cuya liquidación puede(n) ordenar de inmediato.

Deseándole (s) servir siempre de la mejor manera, quedamos en espera de su puntual atención,

Atentamente,

Firma (del encargado de cobros)

cc: Fiador (es) Sr. (es)

Archivo

**“ANEXO B”**

**FUNDACION “EL BUEN COBRO”**

**SEGUNDO AVISO DE COBRO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr. (es):

Oportunamente recordamos a Ud.(es) que el crédito abajo descrito, venció el \_\_\_\_\_; razón por la cual reiteramos nuestra invitación de que la mora es perjudicial a sus intereses.

Ptmo. N° \_\_\_\_\_ Clase \_\_\_\_\_ Cuota o Saldo  
\_\_\_\_\_

No dudamos que al recibo de este aviso nos honrará( n) con su inmediata atención.

Pendiente de sus noticias, aprovechando la ocasión para saludarlo(s)  
Suscribiéndonos de Ud.(s).

Atentamente,

Firma (del encargado de cobros)

cc: Fiador (es) Sr. (es)

Archivo

Guayaquil, 01 de Enero de 2007

Señores

**Compañía Comercializadora**

Ciudad

**REF.: SOLICITUD PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO**

Por medio de la presente y basados en las relaciones comerciales que hemos venido manteniendo con la Compañía Comercializadora, solicitamos se analice el otorgamiento de \_\_ días de crédito, para compras que mantendrán un monto mínimo de US\$ \_\_\_\_ 00/100 dólares mensuales.

Con la finalidad de cumplir con los requisitos necesarios para el otorgamiento del crédito, adjuntamos el formulario de información general, estados financieros y documentos adicionales por uds. señalados.

Adicionalmente manifestamos formalmente que la compañía..... con numero de RUC..... cumpliremos a nuestro compromiso de pago sin excedernos al número de días de crédito otorgado.

Dejamos constancia que la Compañía Comercializadora podrá hacer uso legal de este documento en caso de ser necesario.

Agradecemos de antemano la atención que se sirvan brindar a la presente solicitud.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Representante Legal  
Compañía XXX

## ACUERDO COMERCIAL

El presente documento es una extensión alcance automática del 2007 y tiene como fin oficializar el **acuerdo comercial** a realizarse entre **la cadena de autoservicio y la compañía comercializadora de productos de consumo masivo.**

El presente documento tiene como fin oficializar el **acuerdo comercial** a realizarse entre **la cadena de autoservicio y la compañía comercializadora de productos de consumo masivo.**

Este **acuerdo comercial** tiene vigencia a partir de **la fecha en que se firme** hasta el **31 de diciembre de 2.007, y se prorrogara automáticamente** hasta que sea presentado el nuevo convenio en el año 2.008.

### 1. ACUERDO POR VOLUMEN

LINEA	VOLUMEN DE COMPRAS (U\$M)	% DE DESCUENTO
<b>ALIMENTO PARA PERRO</b>	De \$ 470 a 490	1.0%
	De \$ 491 a 510	2.0%
	De \$ 511 en adelante	3.0%
<b>CUIDADO PERSONAL</b>	De \$ 270 a 290	1.0%
	De \$ 291 a 310	2.0%
	De \$ 311 en adelante	3.0%
<b>FIDEOS</b>	De \$ 490 a 510	1.0%
	De \$ 511 a 530	2.0%
	De \$ 531 en adelante	3.0%
<b>GRASAS</b>	De \$ 140 a 160	1.0%
	De \$ 161 a 180	2.0%
	De \$ 181 en adelante	3.0%

## 2. ACUERDO POR EXHIBICION EN CABECERAS DE GONDOLA

LINEA	% EXHIBICION MINIMO	% DE PUESTOS DE CABECERAS	% DE DESCUENTO
ALIMENTO PARA PERRO	100%	50 %	3.0 %
CUIDADO PERSONAL	100%	30%	3.0 %
GRASAS Y FIDEO	100%	40%	3.0 %

## 3. EXHIBICIONES EN LINEALES O PUNTO NATURAL

Cadena de autoservicio asignara a empresa comercializadora de productos de consumo masivo para la exhibición de las siguientes líneas, los siguientes porcentajes (%) del espacio definido para estas categorías en el lineal o en el punto natural de exhibición que la cadena designe:

LINEA	% EXHIBICION MINIMO	% DE DESCUENTO
ALIMENTO PARA PERRO	50%	3.0%
CUIDADO PERSONAL	80 %	3.0 %
GRASAS	10%	3.0 %
FIDEOS	20 %	3.0 %

#### 4. FORMA DE PAGO

La empresa comercializadora de productos de consumo masivo cancelara el presente **acuerdo comercial** vía nota crédito anualmente, según revisión del cumplimiento de objetivos planteados.

#### 5. CONDICIONES DE PAGO

Cadena de autoservicio cancelara a la empresa comercializadora de productos de consumo masivo las facturas x días fecha de recibo, así:

60 DIAS	NETO
30 DIAS	2% DESCUENTO
15 DIAS	3% DESCUENTO
0 DIAS	4% DESCUENTO

#### 6. ACUERDO

El presente documento tiene como fin oficializar el acuerdo comercial a realizarse entre cadena de autoservicio y la empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Las condiciones pactadas entre cadena de autoservicio y la empresa comercializadora de productos de consumo masivo tendrán vigencia a partir del 1 de enero del 2007 hasta el 31 de diciembre del 2008 se prorrogara automáticamente hasta que se haya presentado el convenio para el 2008.

\_\_\_\_\_  
CADENA DE AUTOSERVICIO  
DE PRODUCTO

\_\_\_\_\_  
EMPRESA COMERCIALIZADORA

**UTEG**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE**  
**GUAYAQUIL**

**Tesis de grado en opción al título de:**  
Ingeniero en Gestión Empresarial especializado en  
Finanzas

**Tema de la tesis**

Plan de crecimiento económico para una empresa  
comercializadora de productos de consumo masivo durante  
un período de cinco años

**Autores de la tesis**

Claudia Guerrero Paredes

Johanna Crow Durán

Roberto Guerrero Paredes

**TUTOR**

ING. CARLOS PAZMIÑO

**Guayaquil – Ecuador**

# CRONOGRAMA

ETAPAS	CRONOGRAMA DE TRABAJO			
1. Diseño del proyecto				
2. Observaciones				
3. Encuesta				
4. Fuentes secundarias				
5. Clasificación material				
6. Tratamiento información				
7. Análisis e interpretación				
8. Redacción preliminar				
9. Mecanografía				
10. Presentación				
Tiempo (semanas)				
Tiempo (meses)	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE