



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TÍTULO:**

**Desarrollo Financiero de las Pymes Guayaquileñas del Sector  
Manufacturero, Caso de Estudio Cobalsa S.A.**

**AUTOR:**

**Bauer Moretta, Jorge Steven**

**Trabajo de Titulación**

**Previo a la Obtención del Título de**

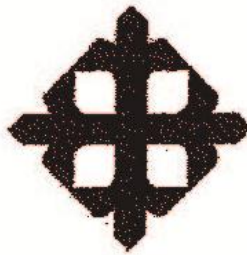
**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

**Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Bauer Moretta, Jorge Steven, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**

**TUTOR**

  
**Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés**

**REVISORES**

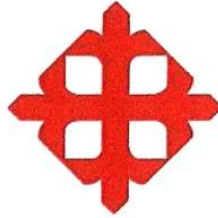
  
**Econ. Maldonado Cervantes, Jorge**

  
**Pérez Arevalo, Juan José**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

  
**Dr. Govea Maridueña, Alfredo Ramón**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Jorge Steven Bauer Moretta**

#### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Desarrollo Financiero de las Pymes Guayaquileñas del Sector Manufacturero, Caso de Estudio Cobalsa S.A.** previo a la obtención del Título **de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

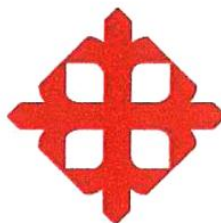
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**Bauer Moretta, Jorge Steven**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Jorge Steven Bauer Moretta**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Desarrollo Financiero de las Pymes Guayaquileñas del Sector Manufacturero, Caso de Estudio Cobalsa S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2014**

**EL AUTOR:**

---

**Bauer Moretta, Jorge Steven**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios, porque sin encomendarlo a Él detrás de cada una de mis metas, estoy seguro que ningún éxito hubiera sido posible.**

**A mis padres, por su constante apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.**

**Al Ing. José Tamariz, por su predisposición para apoyarme en este proyecto y por compartir sus conocimientos tanto de los negocios como de la vida.**

**A Elizabeth Bermúdez, que en más de una ocasión me brindó su valiosa ayuda.**

**Y a todos mis amigos y familiares que estuvieron siempre pendientes de que pueda culminar con este proyecto, y fueron el empuje necesario para lograrlo.**

**Valoro y aprecio el apoyo brindado por todos.**

**Jorge Bauer Moretta**

## **DEDICATORIA**

**Quiero dedicarle este proyecto al tiempo, a veces amigo y a veces enemigo; pero que siempre nos enseña la misma lección: solo el que sabe administrar su tiempo oportunamente, triunfa.**

**Jorge Bauer Moretta**

# ÍNDICE GENERAL

| <b>Tema</b>   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Introducción  | 1             |
| Razones que motivaron el estudio                                  | 1             |
| Justificación del Tema  | 2             |
| Descripción del problema  | 4             |
| Límites de la investigación                                       | 5             |
| Objeto de estudio, características y entorno<br>en que se inserta | 6             |
| Antecedentes  | 8             |
| Contextualización en tiempo y espacio                             | 10            |
| Objetivos   | 10            |
| Hipótesis   | 11            |
| Metodología   | 11            |
| Capítulo I: Marco Teórico   | 14            |
| Marco Teórico Referencial   |               |
| 1. Las pequeñas y medianas empresas alrededor<br>del mundo        | 14            |
| 2. Las pymes en el Ecuador actualmente                            | 16            |
| 2.1 Métodos tradicionales de financiamiento<br>para las pymes     | 17            |

| <b>Tema</b>  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 2.2 Obstáculos en los métodos de<br>financiamiento tradicionales               | 18            |
| 3. El Mercado de Valores como alternativa de<br>financiamiento para PYMES      | 19            |
| 3.1 Teoría del desarrollo del mercado financiero<br>y el crecimiento económico | 19            |
| 4. Teoría y Diseño Organizacional  | 21            |
| 4.1 Indicadores de metas   | 21            |
| 4.2 Indicadores basados en recursos  | 22            |
| 4.3 Indicadores de proceso interno   | 22            |
| 4.4 El manejo del inventario como proceso interno                              | 23            |
| 4.5 Enfoque del Balance Scorecard para la efectividad                          | 25            |
| 5. Teoría de La Matriz de Portafolio y   |               |
| 5.1 Estrategias de Porter  | 26            |
| 5.2 Estrategia global de liderazgo de costo                                    | 27            |
| 5.3 Estrategia de diferenciación   | 27            |
| 5.4 Estrategia enfocada  | 27            |
| 6. Teoría de los Sistemas de Información Gerencial                             | 28            |
| 7. Relevancia de la Información financiera<br>de una Empresa                   | 30            |



| <b>Tema</b>  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| Marco Legal  | 32            |
| Resolución 1260 de la CAN  | 32            |
| Código de la Producción  | 32            |
| Ley de Régimen Tributario Interno  | 33            |
| <br>   |               |
| Capítulo II: Análisis de la Situación Actual   | 36            |
| Situación de la pymes manufacturera  | 37            |
| La Inversión en el Ecuador actualmente   | 43            |
| La Situación de Cobalsa S.A.   | 45            |
| <br>   |               |
| Capítulo III: Análisis de Resultados   | 50            |
| Los Estados Financieros por Estrato y<br>de Cobalsa S.A.   | 50            |
| El Mercado de Valores en Ecuador   | 54            |
| Contraste con el Mercado Bursátil Colombiano   | 57            |
| <br>   |               |
| Capítulo IV: Propuesta de Estrategias para el desarrollo<br>financiero de las pymes y Cobalsa S.A. | 60            |
| Obtención de Liquidez  | 60            |
| Aprovechar Incentivos Tributarios  | 63            |
| Implementación de un mejor sistema de<br>control de inventarios                                    | 65            |
| Implementación de estrategias de Porter  | 67            |
| Implementación del Diseño Organizacional   | 69            |

| <b>Tema</b>                        | <b>Página</b> |
|------------------------------------|---------------|
| Mantenimiento de las instalaciones | 72            |
| Realización de Inventarios Físicos | 73            |
| Conclusiones y Recomendaciones     | 74            |
| Bibliografía                       | 81            |
| Anexos                             | 86            |

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Título</b>  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 1. Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño según la CAN                                     | 36            |
| 2. Instituciones relacionadas con el cambio de la matriz productiva                                      | 42            |
| 3. Principales Indicadores Financieros de acuerdo al Tamaño de la Empresa                                | 50            |
| 4. Capitalización de las Bolsas de Valores de Ecuador, en miles de dólares                               | 55            |
| 5. Aporte de las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil al Producto Interno Bruto de Ecuador, en Dólares | 57            |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| 1. Ponderación de ingresos por ventas de acuerdo al tamaño de la empresa                        | 2             |
| 2. Número de empresas en Ecuador de acuerdo al sector productivo                                | 37            |
| 3. Número de empresas en Ecuador de acuerdo a su tamaño   | 38            |
| 4. Dólares en ventas producidos por empleado en Ecuador   | 39            |
| 5. Activos Promedio en Dólares de las Empresas de acuerdo a su tamaño                           | 40            |
| 6. Evolución de la capitalización anual generada por las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil | 56            |
| 7. Aporte de la Bolsa de Valores de Colombia al Producto Interno Bruto de Colombia              | 57            |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| 1. Exportaciones ecuatorianas correspondientes al año 2012                              | 86            |
| 2. Matriz de Boston Consulting Group  | 87            |
| 3. Modelo de Entrevista realizada al dueño de la pymes Cobalsa S.A.                     | 88            |
| 4. Evolución de la cantidad de empresas cotizadas en Bolsas de Valores a nivel nacional | 90            |

## **RESUMEN (ABSTRACT)**

El desarrollo financiero de las pymes manufactureras es un tema que abarca dos situaciones de la realidad empresarial ecuatoriana. Primero: la pequeña y mediana empresa. Es un estrato que como se explica a lo largo de este proyecto, tiene una gran relevancia en cuanto al total de ventas generadas en Ecuador, así como también en la creación de fuentes de empleo. Esto pese a su escaso nivel de desarrollo.

Segundo, está el sector manufacturero. Se trata de la rama de las actividades económicas consistente en la transformación de materias primas. Es un área apenas explotada en la producción ecuatoriana y que cuenta con poca participación de mercado. Esto, pese a que la manufactura genera más ingresos que otros sectores tan comunes en nuestro país como el comercio de bienes primarios.

Por este motivo, este proyecto busca generar propuestas para que crezcan financieramente las pymes manufactureras, puesto que son un sector que tiene bastante potencial para impulsar el desarrollo económico y social del país.

Mediante el estudio de la empresa Cobalsa S.A. y el análisis de teorías con respecto al desarrollo financiero, se procederá a describir las principales trabas que limitan el crecimiento de este sector; para posteriormente desarrollar propuesta de soluciones ajustadas a la industria ecuatoriana.

**Palabras Claves:** pymes, manufactura, desarrollo financiero, valor agregado, matriz productiva, incentivos.

## **ABSTRACT**

Financial development of the manufacturing SMEs is a topic that embraces two situations of the Ecuadorian enterprise present. First: the small and medium enterprises. It's a layer that, as it will be explained in this project, has a great relevance in matters of total sales produced in Ecuador, as well as in creating new sources of employment. And that relevance is despite their scarce economic development.

Second, there is the manufacturing sector. It is the branch of the economic activities that consists in processing raw material. It is a barely exploited area in the Ecuadorian production that counts with very small market participation, even though manufacturing generates more incomes than other branches so common in our country like commerce of primary goods.

That is the reason why this project seeks to generate proposals that will develop the manufacturers SMEs financially, since it is a branch with a high potential to promote the social and economic development in Ecuador.

Through the case of study of the enterprise Cobalsa S.A. and the analysis of theories about financial development, there will be described the main inconveniences who limit the development of this sector, to subsequently develop proposals of solutions adjusted to Ecuadorian industry.

**Key words:** SMEs, manufactory, financial development, added value, productive matrix, incentive.

## RESUME

Le développement financière de la PME est un sujet qui englobe deux situations de la réalité de l'entreprise équatorienne. La première : c'est la petite et moyenne entreprise. C'est une strate que comme il sera explique dans ce projet, elle a une grande importance dans le total de ventes générées en Equateur, ainsi comme dans la création de sources d'emploi. Ceci malgré leur insuffisant niveau de développement.

La deuxième situation : cela du secteur manufacturier. Il s'agit de la branche des activités économiques qui consiste en la transformation des matières premières. C'est un secteur á peine exploité dans la production équatorienne et qui compte avec peu participation de marché ; bien que la manufacture génère plus de revenus que autres secteurs si communs dans notre pays comme le commerce des biens primaires.

Par ce motif, ce projet cherche de générer des propositions pour que les PME manufacturiers croissent financièrement, puis qu'elles sont un secteur avec beaucoup potentiel pour augmenter le développement économique et social du pays.

Grâce á l'étude de l'entreprise Cobalsa S. A. et l'analyse des théories concernant le développement financier, ils seront décrites les principaux inconvénients qui limitent la croissance de ce secteur, pour après, proposer des solutions ajustées a l'industrie équatorienne.

**Des mots clé :** PME, la manufacture, le développement financier, la valeur ajoutée, la matrice productive, des motivations.



# INTRODUCCIÓN

## **Razones que motivaron el estudio**

Un estudio que pretenda indagar en la manera correcta de administrar la pequeña y mediana empresa es una base sólida de la cual podría partir un emprendedor.

La principal motivación de este estudio parte del hecho de que un graduado en Gestión Empresarial Internacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil puede actuar en la sociedad mediante la creación de su propia empresa. Los conocimientos adquiridos en el campo de planificación, organización, ejecución y control de la actividad administrativa posibilitan el emprendimiento de un negocio. (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2013).

Este proyecto de titulación se enfoca en el sector económico de la manufactura porque los datos del censo económico 2010 muestran la poca explotación que se le ha dado a este segmento de la economía ecuatoriana. Las estadísticas dicen que de todos los negocios en el país, solo el 9.59% se dedican a la manufactura. En el caso de la provincia del Guayas, la cifra desciende a un 7.98% frente al 57.63% del comercio y 34.39% del sector de servicios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

En adición a lo mencionado, es comprobable que un producto industrializado (sector al que pertenece la manufactura) genera más ingreso que vender materia prima. Al analizar la balanza comercial del país de enero de 2012 para tener una idea general de la situación, se da a notar que las exportaciones primarias son el 20.46% de las toneladas totales vendidas al exterior y representan el 20.77% de los ingresos en dólares, mientras que los productos industrializados siendo el 6.47% de las toneladas exportadas, representan el

13.13% de los ingresos en dólares, evidencia que demuestra mayor rentabilidad del sector. (Banco Central del Ecuador, 2012, pág. 10). Anexo 1

## Justificación del tema

La importancia de este trabajo de investigación puede ser definida en los siguientes aspectos:

En lo económico:

Probablemente donde más se refleje el aporte de las pymes desde el punto de vista económico es en su contribución al PIB ecuatoriano. Por ventas anuales, el 24% de las mismas son producidas por microempresas, seguido por el 21% generado por las pequeñas empresas. A continuación, las medianas empresas generan el 18% de las ventas y para finalizar, las grandes empresas son responsables de 39 de cada 100 dólares generados en ventas ecuatorianas. (Araque, 2012)

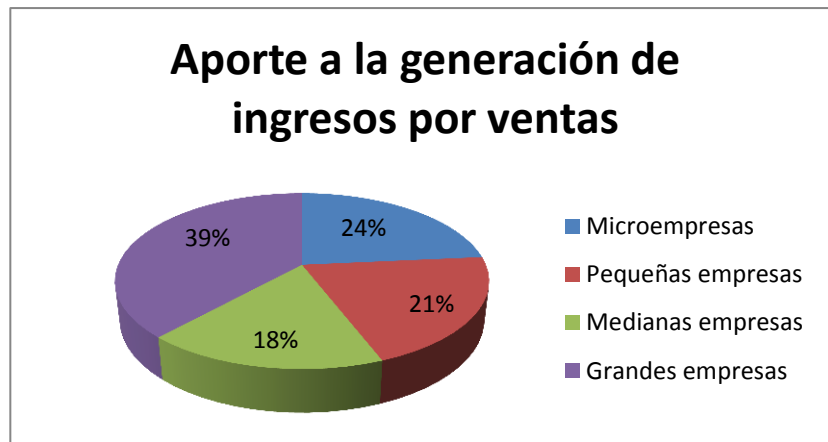


Gráfico No. 1 Ponderación de ingresos por ventas de acuerdo al tamaño de la empresa.

Fuente: Censo Nacional Económico 2010

Elaborado por: Jorge Bauer

Es razonable la supremacía de las grandes empresas sobre el resto, pues una consecuencia natural del mayor tamaño de la organización es la mayor capacidad de producción y como resultado mayor volumen de ventas. Sin embargo, hay que resaltar que el segmento más pequeño (microempresa) supera a la pequeña y a la mediana empresa en ventas, puesto también que son los negocios más numerosos; pero juntas, las pymes, son el 39% de las ventas anuales. Es decir, tienen la misma ponderación que las grandes empresas.

En lo social:

Las microempresas, pequeñas y medianas empresas contribuyen enormemente a la sociedad por ser los mayores generadores de fuentes de empleo, ya que son la mayor cantidad de negocios existentes en nuestro país. Entre los 3 sectores contribuyen al 75% del empleo nacional; es decir, 3 de cada 4 plazas de trabajo son generadas en el sector MIPYMES.

Si son revisadas las estadísticas de las pequeñas empresas solamente, ellas son responsables del 17% del empleo nacional. Las medianas empresas, en cambio, son creadoras del 14% de las fuentes de trabajo, lo que le otorga al segmento pymes el 31% de la responsabilidad sobre el empleo ecuatoriano. Si más compañías pasan de este sector al de las grandes empresas, quiere decir que habrá más grandes empresas en el país generando mayores ventas, lo que se traduce en más utilidades y por lo tanto, una mejor remuneración para sus empleados. (Araque, 2012, pág. 3)

En lo Académico:

Una investigación que pretende impulsar el desarrollo financiero de las empresas, necesita un conjunto de medidores que ayuden a definir la productividad, eficiencia y todos los demás índices que sirven para catalogar

como buena o mala la labor que está realizando una empresa para poder hacer un análisis crítico y darse cuenta de lo que se puede mejorar de la misma.

Entonces, en lo académico este proyecto de titulación ayudaría siendo un resumen de los índices para evaluar las empresas, tomados en cuenta desde los varios puntos de vista que comprenden la gestión empresarial que en este caso serían las materias estudiadas y las áreas fundamentales en una empresa.

En lo Profesional:

Para un ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, este estudio ayudará a tener una visión actualizada de cómo está compuesto el tejido empresarial ecuatoriano, y de los principales retos que afrontan los pequeños y medianos empresarios al momento de querer crecer junto a su negocio. De esta manera, estará más empapado en el tema de cómo crear y dirigir una empresa, que es lo que busca inculcar en los profesionales nuestra carrera.

Además, esta investigación no se quedará solamente como una propuesta teórica, sino que estará lista para poder ser aplicada en cualquier negocio perteneciente a la rama de la manufactura, o incluso adaptarse a otra industria de ser necesario.

## **Descripción del problema de investigación**

De acuerdo a la información recopilada por la Superintendencia de Compañías, los indicadores financieros de las grandes empresas están muy por encima de las cifras que ofrecen las pequeñas compañías. Mediante un análisis de los estados de resultados y balances generales de las grandes empresas del sector industrial en el Ecuador, consolidados a diciembre de 2011, se puede diferenciar que cuentan con un rendimiento sobre activos de 10.47%, mucho mayor que el 6.95% que rinden las pequeñas empresas del mismo sector. Esto

demuestra que los activos están siendo usados más eficientemente, pues generan mayor utilidad.

Así mismo, las grandes empresas del sector industrial cuentan con un rendimiento sobre el patrimonio de 28.66% que supera al 25.99% de la pequeña empresa. Tal información permite entender que le falta mucho por desarrollar a las segundas en cuanto a su “posición financiera, los resultados de sus operaciones, y sus flujos de efectivo.” (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, págs. 28-30). Ver Tabla 2.

Adicionalmente, en el Ecuador existe una brecha pronunciada en la cantidad de pequeñas y medianas empresas, en comparación con las grandes. Según el informe del último censo económico realizado en 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, hay un total de 499,045 establecimientos, de las cuales 496,708 conforman el sector conocido como MIPYMES compuesto por la micro, pequeña y mediana empresa, lo que comprende un total de 99.53% de la totalidad empresarial ecuatoriana. (Araque, 2012, pág. 7)

Al unir los hechos narrados en los párrafos anteriores, se obtiene como el resultado el problema de que la gran mayoría de las empresas tienen todavía mucho por desarrollar. Encontrar maneras para que las empresas crezcan económicamente, y sobre todo aquellas empresas que venden bienes y servicios de mayor valor agregado en vez de solamente materias primas, contribuye a “transformar la matriz productiva ecuatoriana en un modelo fundamentado en el conocimiento, y las capacidades de los ecuatorianos.” (Secretaría Nacional de Producción y Desarrollo, 2012, pág. 5)

## **Límites de la investigación**

Este proyecto es principalmente de carácter teórico. Comprende un análisis de teorías relevantes concernientes al desarrollo financiero en las organizaciones

para al final escoger la que más se adapte más al entorno manufacturero guayaquileño.

## **Objeto de estudio**

Se estudia las pymes porque es en este estrato donde nacen las empresas, nacen como micro y pequeñas empresas específicamente, pero este proyecto no abarcará a las microempresas. Sin embargo, el único problema no es la falta de capital para el crecimiento financiero de la empresa solamente, sino que también el factor común en las compañías nacientes es la baja tasa de supervivencia que sufren. Según (Soriano, 2005), sea cual sea el país que se analice, el “80% de las pymes fracasa antes de los 5 años y el 90% no llega a los diez aproximadamente”. Tratar de entender la raíz de este problema, para diseñar una propuesta que ayude a disminuir la mortalidad empresarial en Guayaquil es el motivo de este proyecto.

Pese a que al explicar la problemática planteada en la investigación fue posible darse cuenta que lo principal es buscar fuentes de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas, también hay que considerar otros factores que en menor grado perjudican también a las empresas. El autor (Soriano, 2005) divide los motivos del fracaso en dos grupos: los que están fuera de la empresa y los que están dentro de la misma, es decir, en la gestión de sus responsables.

Los factores externos están conformados por el ambiente económico proporcionado por el país en el cual la empresa se forma, que tan favorable son las posibilidades de conformarse como sociedad y qué tan agresiva es la competencia para permitirle acceder a una cuota de mercado. Los factores internos, por otro lado, lo comprenden 5 áreas de la empresa: las ventas, la producción y operación, el control, la planificación, y la gestión. Todas mantienen un igual nivel de importancia, por lo que el nuevo empresario debe tener nociones básicas en dichas

áreas o asociarse con quienes las tengan, para alcanzar un éxito duradero. (Soriano, 2005)

Entonces, ya sea por estancamiento al momento de querer crecer como empresa, o por la alta tasa de mortalidad que sufren las pequeñas empresas, es importante aportar con métodos que promuevan el progreso financiero de las organizaciones. Una sociedad en la que las empresas no se quedan estancadas -sino más bien se acelera el paso de pequeñas a medianas, de medianas a grandes, y que hasta incluso logran llevar a cabo exitosamente un proceso de internacionalización- es una sociedad que crece.

## **Características**

Este proyecto de titulación es una investigación cualitativa porque consiste en caracterizar la situación y los principales obstáculos que atraviesan las pequeñas y medianas empresas para posteriormente, buscar una solución en base a la información obtenida acerca del caso en particular de estudio de la empresa Cobalsa S.A. El objetivo es permitir que a través del análisis de teorías, estados financieros y de la entrevista, quien lee este trabajo pueda tener una visión concreta de las actividades, objetos, procesos y entidades envueltas en esta rama empresarial y lo que necesitan para seguir creciendo como empresas.

## **Entorno en que se inserta**

Este proyecto de titulación va dedicado directamente al entorno de pequeños y medianos empresarios de Guayaquil, cuyos negocios pertenecen a la industria manufacturera.

## **Antecedentes**

Para poder clasificar a las empresas en micro, pequeñas y grandes empresas como fueron mencionadas en la descripción del problema, tiene que haber un enfoque del cual partir para poder hacer la segmentación. En este caso se consideró el artículo 3 expuesto en resolución 1260 de la (Comunidad Andina, 2009) donde se clasificó a las empresas según su tamaño basándose en las variables Personal ocupado y Valor bruto de las ventas anuales, siempre predominando la segunda variable sobre la primera.

Se puede tomar éste argumento como válido para clasificar las empresas siempre y cuando entre la mayoría de empresas consideradas a la hora de realizar el censo, no exista una diferencia bastante significativa en la tecnología utilizada para llevar a cabo los procesos de producción del bien o servicio que venden. Entonces, las políticas del gobierno de turno deben ir encaminadas no solo a facilitar la creación de nuevas empresas, sino también a incentivar y potenciar el crecimiento de las ya existentes. Los pequeños y medianos empresarios no deben quedarse simplemente en ese estrato, sino también ser encaminados a crecer junto a su organización, porque una organización que progresa brinda oportunidad a más fuentes de empleo, mueve más dinero en la economía ecuatoriana, y de lograr realizar operaciones internacionales, atrae más inversión extranjera.

Existen 5 principales razones por las cuales las empresas dejan de progresar, y llegan incluso al fracaso: 1. Las causas asociadas a problemas de producto y mercado. 2. Las asociadas a problemas de gestión. 3. Las asociadas a problemas de Recursos Humanos. 4. Causas asociadas a problemas financieros. 5. Las asociadas al papel del Gobierno y del entorno. (Canessa, y otros, 2012, pág. 27)

Dentro del primer grupo de causas, consta un mercado externo pobre. Según el informe publicado por el INEC en junio del 2012, el 25.3% de la población ecuatoriana es pobre, lo que de por sí ya reduce el mercado potencial al cual



venderle en un 25%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 25). La segunda causa, en cambio, comprende los “conocimientos necesarios para lograr tomar las decisiones correctas para el progreso de la empresa.” (Canessa, y otros, 2012, pág. 30).

Las causas relacionadas con problemas de recursos humanos están compuestas por el “reclutamiento erróneo de personal, es decir, empleados incompetentes, y por la elección equivocada de socios empresariales.” (Canessa, y otros, 2012, pág. 30). Tal es el caso de las empresas familiares que dominan el entorno empresarial guayaquileño puesto que el 90% de las empresas guayaquileñas se encuentran dentro de esta categoría. Por lo general no progresan debido a que la línea de sucesión jerárquica no suele darse por quien esté más capacitado, sino por herencia de parentesco. (Redacción Guayaquil, 2012)

La cuarta causa, la asociada con los problemas financieros es más controlada que el resto en el Ecuador, pues organizaciones como el Banco de Fomento, y la Corporación Financiera Nacional ofrecen préstamos a pequeños empresarios e incluso asesoría financiera. Finalmente, el fracaso asociado al papel del Gobierno está relacionado con los programas e instituciones públicos que puedan emprender los Gobiernos de turno a favor del desarrollo de las pymes, y de ofrecer un ambiente económico estable para favorecer la inversión a largo plazo. (Canessa, y otros, 2012, pág. 31).

Las 5 razones descritas son igual de relevantes como para frenar el crecimiento empresarial, y por lo tanto todas ellas deben ser solucionadas para que las empresas dentro de un país progresen. Pese a que las situaciones analizadas son homogéneas para la mayor parte del Ecuador, este proyecto se enfocará en un caso particular de una pymes del entorno guayaquileño.

Cabe recalcar que de la totalidad de las empresas existentes en el Ecuador, el sector de la manufactura -en el cual se centra este proyecto de titulación- ocupa el 9.59%, seguido de manera ascendente por el de servicios con 36.35% y la

predominancia del de comercio con 54.05%. La zona de Guayaquil, por su parte, mantiene su relevancia económicamente hablando, con un nivel anual de ventas de 33,144 millones de dólares (al año del último censo), de un total de 99,779. Por ende comprende un total de 33.21% lo que la convierte en la segunda zona con mayor movimiento económico en el país y superada únicamente por el distrito metropolitano de Quito (41,850 millones de dólares). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

### **Contextualización en tiempo y espacio, establecimiento de los marcos en los que el trabajo se desarrollará**

Con respecto a las teorías que conforman el marco teórico del proyecto de titulación, se puede decir que este abarca un rango de tiempo alargado que comprende desde teorías clásicas de administración, hasta teorías más modernas con indicadores de metas. La teoría formulada es de aplicación inmediata al entorno de las pymes manufactureras guayaquileñas.

#### **Objetivos:**

##### **Objetivo General:**

Proponer estrategias para impulsar el desarrollo financiero de las pymes del sector manufacturero de Guayaquil

##### **Objetivos Específicos:**

1. Evaluar qué tan propicio es el Ecuador en incentivos para el desarrollo de las empresas en general.

2. Comparar los principales indicadores financieros de las empresas ecuatorianas de acuerdo a su tamaño.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de que una pymes entre a cotizarse en el mercado bursátil de Guayaquil.
4. Identificar las principales deficiencias que podrían ser mejoradas en las empresas del sector pymes.
5. Formular estrategias destinadas a impulsar el desarrollo financiero de las pymes y de la empresa estudiada Cobalsa S.A.

### **Hipótesis General:**

La propuesta de estrategias para las PyMes del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil, que atraviesan por un estancamiento en su desarrollo financiero, representa un mecanismo que permite impulsar financieramente su desempeño en el corto y largo plazo.

### **Metodología de la Investigación**

#### **Método**

La metodología a usar en este proyecto es cualitativa, ya que las principales fuentes de información serán

1. La revisión literal de las teorías existentes acerca del crecimiento financiero empresarial.
2. La indagación en las fuentes que existen actualmente en el país para financiar el desarrollo de las pymes, y
3. La entrevista acerca de un caso de una pequeña o mediana empresa del sector manufacturero en Guayaquil para tener un testimonio de la situación que atraviesan.

Entonces, una vez revisadas las teorías que formarán el marco teórico, y recopiladas las instituciones existentes en el país para financiar la pymes, así como también los códigos y leyes que respaldan el crecimiento empresarial ecuatoriano, se procedió a entrevistar al Gerente de la compañía Cobalsa S.A., empresa en la cual se basará este caso de estudio y que se dedica a la industrialización y venta de balsa, para que comparta su experiencia de por qué para una pymes manufacturera en Ecuador es difícil convertirse en una grande empresa.

Una vez revisadas las respuestas del entrevistado, será posible resumir las principales limitantes que dificultan el desarrollo financiero de Cobalsa S.A. y que, de acuerdo al entrevistado, afectan a la pymes manufacturera ecuatoriana en general. Entonces, se procederá a contrastar las teorías mencionadas en el marco teórico con la realidad de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana y analizar cuál de las propuestas de impulso financiero en las organizaciones es aplicable a la realidad ecuatoriana.

Aquí, el objetivo no será discriminar las teorías hasta quedarse solamente con una, sino más bien, formar un grupo de propuestas para lograr el desarrollo financiero de la empresa a raíz de los aportes que pueda proporcionar cada una de las teorías investigadas.

Además de las propuestas ofrecidas gracias a las teorías, se procederá a comparar los indicadores financieros que pueden ser obtenidos a raíz de los estados y balances generales de los 3 sectores y de la misma empresa Cobalsa, porque esta comparación permite ver concretamente cuáles son las cuentas que están manejando ineficientemente Cobalsa en comparación con el resto de las empresas de su sector, y también dónde deben mejorar las pymes con respecto a las grandes empresas.

También se le proporcionará su respectivo análisis a la intervención estatal, puesto que el intento de mejorar la matriz productiva ecuatoriana ha dado como resultado la implementación de herramientas como el Código de la Producción

y algunos artículos de la Ley de Régimen Tributario Interno que proponen la reducción de impuestos en ciertos casos que promueven el desarrollo de las pymes.

# CAPÍTULO I

## Marco Teórico

### Marco Teórico Referencial

#### 1. Las Pequeñas y Medianas Empresas alrededor del mundo

La definición de pequeñas y medianas empresas varía entre países. Esto se debe a que una empresa puede tener un gran número de empleados, tecnología de punta pero sin embargo no llegar a un mercado amplio y viceversa. Por tal motivo, un concepto popular en Ecuador es aquel que define como PYME a toda aquella empresa que provea servicios artesanales, industriales o comerciales para empresas que tengan un mayor alcance en el mercado. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012)

Incluso en nuestro país el concepto de pymes tomó una figura más amplia, pero que no difiere de su naturaleza: se trata de las MIPYMES, término que comprende las micro, pequeñas y medianas empresas. A continuación, la definición de cada una de ellas.

Microempresas: Lo usual es que se trate de negocios familiares o personales. Pueden darse algunos casos en los que no estén completamente formalizadas, por lo que es difícil tener datos exactos sobre su cantidad de: activos, empleados o nicho en el mercado. Lo regular es que las manejen personas pobres, con bajos niveles de educación y poca preparación profesional. La tecnología con la que se manejan es limitada. (Magill & Meyer, 2005). Por otro lado, otros autores, definen que en el Ecuador, puede catalogarse como microempresa aquella que tiene de uno a nueve empleados. (Comunidad Andina, 2009). Ambas definiciones no son mutuamente excluyentes, porque encaja perfectamente en la practicidad de un negocio familiar el que no hayan más de diez empleados.

Talleres artesanales: También conocido como fábrica artesanal, es un tipo de PYME que se dedica a labores manuales, no tienen más de veinte empleados y su capital fijo no puede superar los veintisiete mil dólares. Este negocio aprecia por sobre todo la experiencia y creatividad del artesano, pues un trabajo artesanal debe ser único e irrepetible. (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009, pág. 14) (Barrera, 2001) En el Ecuador, su importancia radica en la aportación a la generación de plazas de trabajo (32.7% de la población económicamente activa) y en su aporte al ingreso de divisas al país (29.7 millones de dólares en promedio por año). (Franco & Jativa, 2006)

Pequeña empresa: Esta es un tipo de entidad independiente que fue creada para dejar utilidades y que no predomina en el campo al que pertenece. Su cantidad máxima de trabajadores es cincuenta. (Araujo & Quezada, 2010) (Barrera, 2001)

Mediana Industria: Tiene un capital máximo ciento veinte mil dólares y su cantidad de obreros es entre veinte y noventa y nueve. (Thompson, 2007) (Araujo & Quezada, 2010). Por otro lado, otros autores la definen como aquella cuyos activos fijos no superen los ciento cincuenta mil dólares; sin tomar en cuenta terrenos y edificios. Por su parte, la Comunidad Andina establece que mediana empresa es la compañía que tiene entre 51 y 200 trabajadores. (Comunidad Andina, 2009)

Las Pequeñas Y Medianas empresas son parte crucial de la economía de toda nación, pues tienen facilidad de hacer frente a cambios tanto comerciales como jurídicos. Es decir, en caso de darse algún tipo de transformación en la legislación del país, son las PYMES las más capacitadas de sostenerse en pie. Es por esto que para países en proceso de desarrollo, con una inestabilidad jurídica muy clara, las PYMES generan una de las fuerzas más importantes en la matriz productiva. (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009).

Tomando como ejemplo particular al Ecuador, la importancia de las PYMES radica en la generación de empleo, su potencial de distribución y su participación en el porcentaje de unidades productivas. (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009). Dado que una característica de las pymes es el buen trato que se le da sus trabajadores, y el ambiente familiar en el que se desenvuelve; para las comunidades ecuatorianas este tipo de compañías pueden significar una mejora significativa en la calidad de vida. (Araujo & Quezada, 2010). Sin embargo, este tipo de compañía tiene necesidades especiales que si no son atendidas correctamente por el gobierno de turno, pueden llevar a la quiebra de las mismas. Por ejemplo, al menos en el Ecuador, las PYMES son normalmente constituidas como empresas familiares o compañías limitadas. Esto cierra sus posibilidades de ingreso de capital “fresco” y al recurrir a bancos o este tipo de instituciones financieras, aumentan su porcentaje de deuda en los balances.

## **2. Las Pymes en el Ecuador actualmente**

En Ecuador, las PYMES generan alrededor del 60% del empleo en el país y representan el 95% de unidades productivas, tomando en cuenta todos los tipos de pequeñas y medianas empresas. Así mismo, las PYMES aportan con alrededor del 26% de las ventas locales y son las encargadas del 50% de la producción total. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012)

Tradicionalmente, en el Ecuador, las PYMES se han desarrollado en los campos de producción de bienes y servicios, sobresaliendo:

Comercio al por mayor y al por menor.

Agricultura,

Silvicultura y pesca.

Industrias manufactureras.

Construcción.



Transporte, almacenamiento y comunicaciones

Bienes inmuebles y servicios prestados a personas naturales o jurídicas

Uno de los obstáculos más graves que tienen que superar las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador es la falta de capital humano preparado. Debido a la desconfianza que existe en el país, la mayoría de este tipo de empresarios prefiere escoger a sus trabajadores dentro de un círculo cerrado de conocidos. Esto conlleva a que solamente el 12.44% de los empleados de las pymes tengan un título de tercer nivel y solamente un 1.32% tenga un nivel de postgrado. (Araujo & Quezada, 2010)

Sin embargo, el principal problema con el que se encuentran las PYMES en el país es la falta de financiamiento. Pues sus índices de deuda pueden verse fuertemente agrandados por las altas tasas de interés que cobran los bancos (alrededor del 15%). Por otro lado, también sufren de falta de tecnología de punta lo cual termina perjudicando su nivel de producción. Esto finalmente las lleva a poder ser absorbidas por empresas más grandes. Sin embargo, en el caso de tener la tecnología necesaria, fácilmente podrían no tener el talento humano para operarla, lo cual sería igual a no tenerla. (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009)

## **2.1 Métodos tradicionales de financiamientos de las Pymes**

Las PYMES demandan cantidades de financiamiento altas y tienen necesidades que otras empresas no tienen. En el Ecuador, la mayoría de los emprendedores prefieren las fuentes tradicionales de financiamiento, tales como: bancos, cooperativas de crédito, instituciones públicas o ahorro propio. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012)

## **2.2 Obstáculos en los métodos de financiamiento tradicionales**

Si bien es cierto que las elecciones tradicionales le dan al emprendedor una sensación de seguridad al saber que “de esta forma ya se ha hecho antes”, el problema es que muchas veces no se consigue el financiamiento necesitado. Los requisitos para conseguir préstamos de estos sitios son demasiados y algunos complicados y, en el caso de conseguirse, se los obtiene a tasas de interés demasiado altas. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012)

Financiamiento a través de una entidad bancaria: En el Ecuador las tasas de interés de los bancos bordean el 15%, lo cual para una PYME que apenas está haciéndose paso en el mercado, podría representar toda su utilidad. Por un lado, las entidades bancarias no especifican claramente cuál es el monto de la garantía a otorgar por el préstamo (en la lista de requisitos dicen que “se define caso a caso”). Por otro lado, en caso de conseguir el capital, estos son préstamos ajenos a la empresa por lo se contabilizan como deuda. (Universidad Autónoma de Barcelona, 2013) (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2013)

Financiamiento a través de una cooperativa de crédito: Las características de este tipo de financiamiento son parecidas a las de los bancos, con la diferencia que normalmente son más accesibles y otorgan plazos más largos.

Financiamiento a través de una entidad pública: Si bien es cierto que se han creado planes para incentivar la institución de pymes, también es cierto que las entidades públicas tradicionales siguen poniendo trabas a la hora de prestar el capital, ya sean garantías elevadas o requisitos complicados. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012)

Ahorro Propio: Para cualquier tipo de actividad que se vaya a emprender, siempre se debe analizar el costo de oportunidad. Es cierto que usar el capital

propio es una alternativa más atractiva que endeudarse, sin embargo en caso de “perder”, se perdería todo el patrimonio. Mientras que en caso de financiarlo de distintas maneras, lo que se perdería, sería la empresa en sí.

### **3. El Mercado de Valores como alternativa de financiamiento para PYMES**

El Mercado de Valores les promete a las empresas una nueva opción de financiamiento. El capital que proviene de este sitio está libre de deudas y de tantas garantías exigidas en los métodos tradicionales. Sin embargo, la ley actual (2013, emitida en 1998), del mercado de valores limita fuertemente a las empresas que pueden ser parte de la Bolsa. Es por esto que ya varias PYMES han incursionado en la titularización de cartera para financiarse, como alternativa a los métodos tradicionales. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012)

#### **3.1 Teoría del desarrollo del mercado financiero y el crecimiento económico.**

El autor (Wong, 2011, págs. 1-3) reunió evidencia empírica que demuestra que el desarrollo del Mercado de Valores de China, Estados Unidos, Japón y Hong Kong tuvo una correlación fuertemente positiva con respecto a su crecimiento económico. Mediante la recopilación de teorías de varios autores que se han enfocado en el mismo tema, como Gregorio & Guidotti (1995), King & Levine (1993), propone que el desarrollo del Mercado Bursátil tiene efectos positivos en los flujos de capital, diversificación del riesgo de inversión, y fondos mutuos para proyectos industriales a largo plazo y provisión de la liquidez adecuada.

Además, “la Bolsa de Valores es una fuente para proyectos industriales riesgosos, pero con capacidad de producir grandes ganancias.” Esto se debe a

que la habilidad para proveer la liquidez adecuada es una función de un mercado de valores que funciona adecuadamente, ya que un mercado bursátil con mayor liquidez permite a quienes invierten en portafolios, adquirir activos financieros lo que a su vez permite a las firmas industriales tener acceso a fondos a largo plazo. (Wong, 2011, págs. 1-3)

Finalmente, el autor contrasta dos tipos de sistemas financieros totalmente distintos: el de China y Japón versus el de los Estados Unidos, el Reino Unido y Hong Kong. Los dos primeros tienen un sistema financiero basado en la banca, mientras que los 3 últimos, uno basado en el mercado. El mercado bursátil es igual de relevante en ambos casos.

En el caso de la bolsa de valores de Guayaquil, para permitirle a las empresas que empiecen a cotizar es necesario que cumplan ciertos requisitos, enfocados en que quienes vayan a invertir su capital en ella tengan toda la información necesaria para tomar una decisión idónea. Los requisitos son:

1. Solicitar a la Superintendencia de Compañías su inscripción al Registro de Mercado de Valores.
2. Publicar en un diario de la localidad, la resolución de inscripción de la compañía en el Registro de Mercado de Valores.
3. Elaboración de un prospecto de oferta pública primaria, en donde se indicará la actividad de la empresa, estados financieros, características de la emisión, calificación de riesgo y otros elementos importantes para el futuro inversionista.

La calificación de riesgo es para aquellos valores representativos de deuda o provenientes de procesos de titularización, de conformidad al criterio de calificación establecido en esta Ley. Únicamente se exceptúa de esta calificación a los valores emitidos, avalados o garantizados por el Banco Central del Ecuador o el Ministerio de Economía y Finanzas, así como las acciones de compañías o sociedades anónimas, salvo que por disposición fundamentada lo disponga el C.N.V. para este último caso.

4. Inscribirse en la Bolsa de valores como emisor, previa resolución de su directorio.
5. Una vez cancelada la cuota por concepto de inscripción, el emisor podrá negociar sus títulos en la Bolsa de Valores.

Cada uno de estos pasos tiene sus propios trámites que incluyen la entrega de los balances auditados de los últimos 3 años y comprometerse a la entrega periódica de información, pues en el mercado de valores, la información es clave para la toma de decisiones del inversionista. (Malo, 2011, pág. 15)

#### **4. Teoría y Diseño Organizacional**

Según el autor (Daft, 2011, pág. 46), la efectividad organizacional “es el grado al que una organización cumple con sus metas. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales.” El autor señala que es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son diversas, fragmentadas y grandes en muchos casos. Entonces, ellas llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan múltiples metas y generan numerosos resultados. Para poder lograr medir la efectividad organizacional, los gerentes determinan cuatro tipos de indicadores:

##### **4.1 Indicadores de metas**

El enfoque de metas para la efectividad identifica metas de resultados de una organización y evalúa cuán bien alcanza dichas metas la organización. Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción al cliente. El enfoque de metas mide el progreso hacia la obtención de dichas metas.

Las metas importantes que deben tomarse en consideración son las metas operativas, porque las metas oficiales (misión) suelen ser abstractas y difíciles de determinar. Los indicadores rastreados con el enfoque de metas incluyen:

1. Rentabilidad
2. Participación de mercado
3. Crecimiento
4. Responsabilidad social
5. Calidad del producto

#### **4.2 Indicadores Basados en Recursos**

Este enfoque se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación. El enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas. En esta perspectiva definen a la efectividad organizacional como “la capacidad de la organización para obtener los valiosos o escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente.” Abarcan las siguientes dimensiones:

1. Posición de negociación
2. Habilidades de quienes toman las decisiones en la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo
3. Habilidades de los gerentes para usar recursos tangibles e intangibles en las actividades de la organización
4. Habilidades de la organización para responder a cambios del entorno.

#### **4.3 Indicadores de Proceso Interno**

En este enfoque la efectividad se mide como eficiencia (cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación) y salud organizacional interna.

Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad. En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo. Los indicadores de proceso interno incluyen:

1. Cultura cooperativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo.
2. Eficiencia operativa, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados
3. Comunicación vertical y horizontal sin distorsiones
4. Crecimiento y desarrollo de los empleados

#### **4.4 El Manejo del Inventario como proceso interno**

El inventario es una de las áreas a las que más atención se les presta en el área de las operaciones. El enfoque de cantidad económica de pedido sirve para determinar los niveles de existencias, y funciona razonablemente bien para determinar las cantidades a pedir cuando la demanda es predecible y más o menos constante durante el año, sin patrones estacionales. Su limitante está en que no funciona bien para determinar los niveles de existencias de partes y materiales usados en algunos procesos de producción. Dígase, por ejemplo, que haya una deficiente calidad de las partes y que por lo tanto, puede aumentar la cantidad de estos insumos de producción. Por consiguiente, es probable que la demanda sea intermitente y provoque escasez de existencias en algunos momentos y excedentes en otros.

Si la empresa desea, por ejemplo, determinar niveles de existencias de partes y materiales usados en algunos procesos de producción, el enfoque de Cantidad Económica de Pedido no funciona bien. Sería más aconsejable un sistema de inventario justo a tiempo, que es el responsable de la alta productividad industrial existente en Japón, pero para que sirva correctamente debe cumplir

con tres condiciones esenciales: 1) La calidad de las piezas debe ser muy elevada porque una pieza defectuosa puede detener toda la línea de montaje. 2) Tienen que existir relaciones confiables y una firme cooperación con los proveedores. 3) Idealmente, los proveedores deben estar ubicados cerca de la compañía, y confiar con sistemas confiables de transportación. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008, pág. 644).

Además, sea cual sea el modelo de inventarios, tiene 5 principales tipos de costos:

1. El costo de mantenimiento, que se efectúa en el momento en que se almacena un determinado artículo, y dentro de él se pueden involucrar el costo del dinero invertido, el costo de arrendamiento o almacenaje, los salarios involucrados en el personal de vigilancia y administración de los almacenes, seguros, impuestos, mermas pérdidas y costos generados por servicios públicos.
2. El costo de penalización, se origina en el momento en el que el cliente pide un artículo y no se lo tiene. En otras palabras son los costos asociados con la oportunidad por no satisfacer la demanda. Dentro de este se pueden involucrar las pérdidas de ventas potenciales de futuros clientes, utilidades dejadas de percibir, pagar salarios extras para poder cumplir con lo prometido.
3. El costo fijo, causado en el mismo momento en que se lanza una orden de producción. Es fijo porque no depende de la cantidad fabricada, pero a diferencia del costo fijo contable que siempre se causa, éste se causa si se da la orden, caso contrario, no. Es decir, si es necesario un tipo de acondicionamiento especial para iniciar la producción de un artículo, y no hay demanda del artículo, el costo no se causa ya que el acondicionamiento especial no se realiza. Dentro de este costo se puede



involucrar la preparación de las máquinas para iniciar una producción, combustible necesario, alistamiento de materia prima.

4. El costo variable, que depende de la cantidad producida. Cuando el artículo es comprado, este sencillamente es lo que cobra el proveedor por cada unidad entregada; mientras que si el artículo es producido, este costo involucra la mano de obra, materia prima, gastos generales de fabricación generados por cada unidad producida. (Guerrero, 2011, págs. 17-18)

#### **4.5 Enfoque del Balance Scorecard para la efectividad**

Los enfoques tradicionales basados en indicadores del proceso de metas, basados en los recursos o en los indicadores de proceso interno tienen algo que ofrecer aunque cada uno, a pesar de que dependen únicamente de las cifras financieras, solo indican una parte de la historia. Es popular un nuevo enfoque que equilibra el interés hacia varias partes de la organización en vez de centrarse en un solo aspecto. El balance scorecard combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura, lo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.

Sus cuatro categorías son:

1. Perspectiva Financiera: ¿Qué tanto contribuyen nuestras acciones a un mejor desempeño financiero?
2. Indicadores de proceso de negocios: Estadísticas de producción y operación, como costo por orden.
3. Indicadores de servicio al cliente: Forma en que los clientes visualizan la organización, así como la retención y satisfacción al cliente.

4. Potencial de aprendizaje y crecimiento de la organización: qué tan bien se manejan los recursos y el capital humano para el futuro de la empresa. (Daft, 2011, pág. 78)

## **5. Teoría de La Matriz de Portafolio y Estrategias de Porter**

Creada por el Boston Consulting Group, esta matriz muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en el mercado. Para ver la explicación gráfica, ir al anexo 2.

Entonces, existen los negocios dentro del cuadrante del “signo de interrogación”, que tienen una débil participación de mercado pero una alta tasa de crecimiento, entonces requieren inversiones de efectivo para poder llegar a formar parte del cuadrante de negocios estrellas, conocidos por estar en una posición de gran crecimiento y ser fuertemente competitivos. Un negocio dentro de este cuadrante está en posibilidades de generar mayores utilidades. Luego, viene el cuadrante conocido como de “vacas de efectivo”, que gozan de una posición competitiva fuerte pero una tasa de crecimiento baja. Por lo general, están bien establecidas en el mercado y tienen la posibilidad de fabricar sus productos a un bajo costo. Por consiguiente, los productos de estas empresas proporcionan el efectivo necesario para su operación. Finalmente, los “perros” son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación de mercado. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008, pág. 180)

Cuando realizaba el análisis de la industria, Michael Porter identificó 5 fuerzas: 1) la competencia entre compañías, 2) la amenaza del ingreso de nuevas compañías al mercado, 3) la posibilidad de utilizar productos o servicios sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, llamadas así

porque pueden ser adecuadas a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones.

### **5.1 Estrategia global de liderazgo de costo**

Enfoque que busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. Por lo tanto, quizás el centro de atención se encuentre en mantener una estrecha supervisión de los costos en áreas como la investigación y desarrollo, las ventas y el servicio. El objetivo es lograr una estructura de costos más bajos que los de los competidores. A menudo requiere una participación de mercado relativamente grande e instalaciones eficiente en costos.

### **5.2 Estrategia de diferenciación**

Intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Por ejemplo, los automóviles deportivos de determinada marca son ciertamente especiales. La diferenciación no puede entenderse considerando a la empresa en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al cliente. Tiene su origen en la cadena de valor. Tiene su origen en la cadena de valor. Prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad. La adquisición de materias primas y de otros factores productivos puede incidir en el rendimiento del producto final y, por tanto, en la diferenciación. (Porter, 2010, pág. 152)

### **5.3 Estrategia enfocada**

Una estrategia de enfoque (bajo costo o diferenciación) se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica, u otros aspectos que se vuelven el punto central de los

esfuerzos de la empresa. En lugar de atender el mercado total con sus productos o servicios, la empresa puede concentrarse en un segmento específico del mismo. Esto se puede lograr mediante una estrategia de bajo costo, de diferenciación o ambas.

En general, una compañía necesita elegir una estrategia genérica para no “verse atrapada en el centro”. Una compañía que hace esto último necesita adoptar una estrategia de costos bajos en un mercado amplio o estrecho u ofrecer un producto servicio diferenciado (es decir, exclusivo), en un mercado amplio o estrecho según Porter. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008)

## **6. Teoría de los Sistemas de Información Gerencial**

De acuerdo a los autores (Laudon & Laudon, 2012, pág. 5), “todas las firmas, sean grandes o pequeñas, locales o internacionales, usan sistemas de información para lograr importantes objetivos del negocio, como eficiencia operacional, intimidad en las relaciones con los clientes y vendedores, mejor toma de decisiones, y nuevos productos y servicios.”

Cuando en una compañía se basan solamente en proyecciones, teniendo como resultado un exceso, o déficit de producción de bienes y servicios, ubicación inadecuada de recursos, y tiempos de respuesta pobres. Entonces, estos resultados elevan los costos y hacen perder clientes. Los sistemas de información han hecho posible para los altos mandos, el uso de información en tiempo real del mercado al momento de tomar decisiones. (Laudon & Laudon, 2012)

Un sistema de información puede ser definido como un grupo de componentes interrelacionados que colectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control dentro de una organización. Adicionalmente al apoyo a la toma de decisiones, coordinación y control, los sistemas de información también pueden apoyar a los altos rangos y a los

empleados a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos. (Laudon & Laudon, 2012, pág. 14).

Esta teoría sustenta que las empresas deberían invertir en tecnología de información y sistemas porque ellos proveen valor económico real al negocio. La decisión de crear o mantener un sistema de información asume que el retorno de esta inversión será superior a otras inversiones en edificios, maquinarias, u otros activos. Esos retornos superiores serán expresados en términos de incremento en productividad, incrementos en los ingresos (lo que incrementa la cotización bursátil de la empresa), o tal vez superior posicionamiento estratégico al largo plazo de la firma en ciertos mercados.

Desde un punto de vista económico, los sistemas de información cambian el costo relativo del capital y el costo de la información. La tecnología de sistemas de información puede ser vista como un factor de producción que puede ser sustituido por capital tradicional y mano de obra. Como el costo de la tecnología de información disminuye, se lo sustituye por la mano de obra, que históricamente ha sido un costo creciente. Por lo tanto, la tecnología de información debería resultar en la reducción del número de gerentes de nivel medio y oficinistas ya que la tecnología de información sustituye su trabajo.

El autor afirma que la tecnología de información también sustituye otras formas de capital, como edificios y maquinarias, que siempre han sido conocidos por ser relativamente caros. Entonces, con el paso del tiempo debería esperarse que los gerentes incrementen su inversión en sistemas de información puesto que tiene un costo decreciente en relación a otras inversiones en capital.

Los sistemas de información también ayudan a las empresas a contraer su tamaño porque pueden reducir el costo de transacción, que es el costo incurrido cuando una firma compra en el mercado lo que no puede hacer por ella misma. Tradicionalmente, las empresas han intentado reducir estos costos mediante la integración vertical, es decir, volviéndose más grandes, contratando más empleados, y adquiriendo sus propios proveedores y distribuidores.

Los sistemas de información, principalmente el uso de redes, ayuda a reducir el costo de transacción, haciendo que valga la pena para las empresas hacer contratos con proveedores externos en vez de usar fuentes internas. (Laudon & Laudon, 2012)

## **7. Relevancia de la Información Financiera de una Empresa**

Los informes financieros son informes contables que publican periódicamente las empresas, por lo general trimestral y anualmente, presentando información sobre el rendimiento del período anterior y una instantánea de los activos de la empresa y su financiación. Los estados financieros constituyen un instrumento fundamental del que inversores, analistas financieros y otras partes externas para comprobar los estados financieros anuales, asegurar que se preparan según los Principios Contables Generalmente Aceptado, que son un conjunto de normas comunes y un formato estándar que deben aplicar en Estados Unidos las empresas cotizadas para la preparación de sus informes. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, págs. 28-30).

El balance general consta de dos partes: activo y pasivo, y ofrece una visión de la situación financiera de las empresas en un momento determinado.

1. El activo desglosa el efectivo o tesorería, el inventario o existencias, el inmovilizado, maquinaria y equipos demás inversiones que ha efectuado la empresa.
2. El pasivo muestra las obligaciones de una empresa con sus acreedores.
3. Junto con el pasivo, también se muestran los fondos propios, diferencia entre el activo y el pasivo de la empresa, que es una medida contable del patrimonio neto de la empresa.

A pesar de que el valor contable patrimonial de las empresas no es una buena estimación de su valor real como empresas en funcionamiento, a veces se puede usar como estimación del valor de liquidación, valor que quedaría una vez vendidos los activos y pagadas las deudas. También se puede descubrir

que gran parte de la información útil del balance va más allá del valor contable patrimonial, mediante el análisis de indicadores financieros. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, págs. 28-30)

En cambio, el estado de resultados desglosa los ingresos y gastos de las empresas durante un período de tiempo determinado. La línea final o resultado final de la cuenta de resultados muestra el beneficio neto de la empresa, que es una medición de su rentabilidad durante un período determinado. A veces, a la cuenta de resultados se la llama cuenta de pérdidas y ganancias, y al resultado neto se lo llama beneficio de la empresa.

Mientras que el balance muestra “los activos y pasivos de las empresas en un momento dado”, la cuenta de resultados muestra el “flujo de ingresos y gastos generados por estos activos y pasivos entre dos fechas”. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, pág. 35)

La información del balance y de la cuenta de resultados permite calcular una serie de indicadores que son muy útiles al comparar una empresa con otra, un ejercicio fiscal con otro, y tener un mejor entendimiento de la situación de la compañía, sus fortalezas y debilidades:

ROA: Relación entre el beneficio neto dividido por los activos totales.

ROE: Relación del beneficio neto de una empresa con respecto a su patrimonio.

Coeficiente de liquidez: proporción entre los activos y los pasivos circulantes:

Índice de liquidez inmediata (prueba ácida): proporción entre los activos circulantes, excluidas existencias, y pasivos circulantes.

Rotación de Inventario: Ventas divididas por el último coste de inventario o por el inventario medio del año, muestra la eficiencia de las empresas a través de las ventas en relación con su inventario.

Giro de Activos Totales: Razón entre las ventas totales de la empresa y los activos totales.

Plazo medio de Cobro: Número medio de días que tarda una empresa en cobrar sus ventas. Aunque el número de días que se tarda en cobrar puede variar según la temporada, un aumento relevante sin explicación podría ser motivo de preocupación (quizás indicaría que la empresa no está trabajando bien a la hora de cobrar de sus clientes o que está intentando aumentar las ventas ofreciendo condiciones de financiación generosas.

Razón deuda sobre Activo: Razón entre los pasivos contra los activos. Mide la capacidad de endeudamiento de la empresa con respecto a sus activos. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, págs. 35-40)

## **Marco Legal**

1. Definición de micro, pequeña, mediana y grande empresa.

### Resolución 1260 de la CAN

Este documento de 20 páginas emitido el 21 de agosto de 2009 trata sobre un acuerdo entre los países que forman parte de la Comunidad Andina para llevar y transmitir información acerca de las pequeñas y medianas empresas de sus países miembros. El artículo tres de la resolución mencionada marca la pauta para clasificar el tamaño de las empresas, basándose en su número de personal empleado y las ventas anuales.

2. Códigos en el Ecuador que afectan directamente a las empresas

### Código de la Producción (Asamblea Nacional, 2010)

En este código constan las resoluciones estatales que buscan brindar apoyo a las pequeñas y medianas empresas. (Libro III: Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la Democratización de la Producción). El artículo 54 menciona un “Consejo Sectorial de la Producción”



que coordina políticas de fomento y desarrollo de pymes, formula y prioriza acciones para el desarrollo sostenible de las empresas, crea y supervisa desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, coordina programas de capacitación.

Un ejemplo de acción gubernamental a favor de la pymes es el artículo 55 que reza:

Art. 55.- Compras públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras

Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

- a. Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado; y,
- d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES

Ley de Régimen Tributario Interno (Plenario de las Comisiones Legislativas, 2006)

Se trata de un sistema de “determinación de utilidades de tipo real en virtud del cual se corrijan las distorsiones que hoy se producen, tanto en la medición de la

utilidad comercial, como en la determinación de la base sometida al impuesto a la renta, el cual debe gravar únicamente las utilidades reales obtenidas por los contribuyentes. Su propósito es coadyuvar en alcanzar una eficiente asignación de los recursos que garantice la equidad del sistema y que debe lograr el máximo efecto de neutralidad económica.”

Esta ley considera necesario racionalizar y limitar la actual proliferación de incentivos y exenciones que generan distorsiones en la progresividad de las tarifas y trato discriminatorio y que se debe propender al establecimiento de un impuesto progresivo único que, consultando la real capacidad de pago de los contribuyentes, garantice que quienes reciben menores ingresos estén sometidos a una menor tributación que aquellos que reciben mayores ingresos; en apoyo al Código de la Producción implementa ciertos artículos que incentivan a los empresarios, y de acuerdo al caso de estudio de este proyecto de titulación, podemos resaltar los siguientes:

#### Artículo 10 núm. 17

Para el cálculo del impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, las medianas empresas tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros:

1. Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad.
2. Gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de competitividad.

#### Artículo 10 núm. 17: Producción Más Limpia

La depreciación y amortización que corresponde a la adquisición de maquinarias, equipos y tecnologías destinadas a la implementación de

mecanismos de producción más limpia, a mecanismos de generación de energía de fuente renovable o a la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva, y a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, se deducirán con el 100% adicional.

## Artículo 37

### A. Reducción tarifa progresiva

Las sociedades constituidas en el Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y dos por ciento sobre su base imponible (22%).

### B. Reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta

Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de diez puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos, activos para riego, material vegetativo, plántulas y todo insumo vegetal para producción agrícola, forestal, ganadera y de floricultura.

## Artículo 159 Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador (extracto)

También están exonerados los pagos realizados al exterior, por concepto de la amortización de capital e intereses generados sobre créditos otorgados por instituciones financieras internacionales, con un plazo mayor a un año, destinados al financiamiento de inversiones previstas en el Código de la Producción.

## CAPÍTULO II

### Análisis la Situación Actual

Para empezar es necesario describir quienes son las pequeñas y grandes empresas en el Ecuador. Para este proyecto se tomó como referencia el artículo 3 expuesto en resolución 1260 de la CAN (2009) donde se clasificó a las empresas según su tamaño basándose en las variables Personal ocupado y Valor bruto de las ventas anuales. La segmentación se describe a continuación:

| <b>Variables</b>                          | <b>Estrato I</b><br><br><b>Micro<br/>empresas</b> | <b>Estrato II</b><br><br><b>Pequeñas<br/>empresas</b> | <b>Estrato III</b><br><br><b>Medianas<br/>empresas</b> | <b>Estrato IV</b><br><br><b>Grandes<br/>empresas</b> |
|---|---|---|--|--|
| Personal Ocupado                          | 1 – 9   | 10 – 49   | 50 – 99  | 100 – 199  |
| Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)* | 100.000   | 100.001 – 1.000.000                                   | 1.000.001 – 2.000.000                                  | 2.000.001 – 5.000.000                                |

Tabla No. 1 Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño

Fuente: Resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones (2009)

Elaborado por: J. Bauer

De acuerdo a este criterio, la empresa en la cual se centrará este caso de estudio Cobalsa S.A., está incluida dentro de las medianas empresas al tener

entre 50 y 99 trabajadores, y ventas brutas anuales de entre \$ 1'000.001 - \$2'000.000.

## Situación de las pymes manufactureras

Acorde a la información publicada por el Censo Nacional Económico 2010, así están distribuidas las 499,045 empresas en por sector en Ecuador.

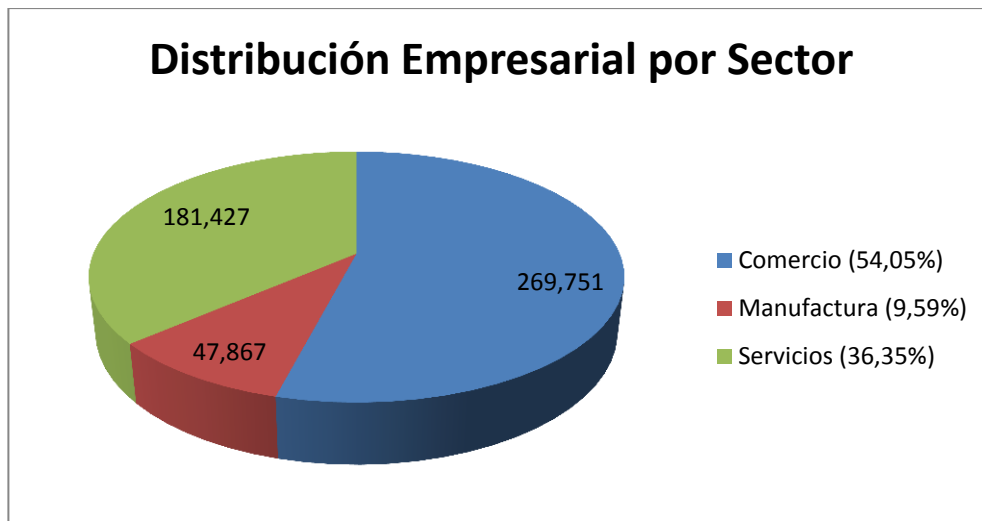


Gráfico No. 2 Número de empresas de acuerdo al sector productivo

Fuente: Censo Nacional Económico (2010)

Elaborado por: J. Bauer

En el caso de la provincia del Guayas, la cifra desciende a un 7.98% frente al 57.63% del comercio y 34.39% del sector de servicios.

A continuación, la distribución empresarial por tamaño, en base al Observatorio Nacional de Pymes con fuentes del Censo Nacional Económico 2010.

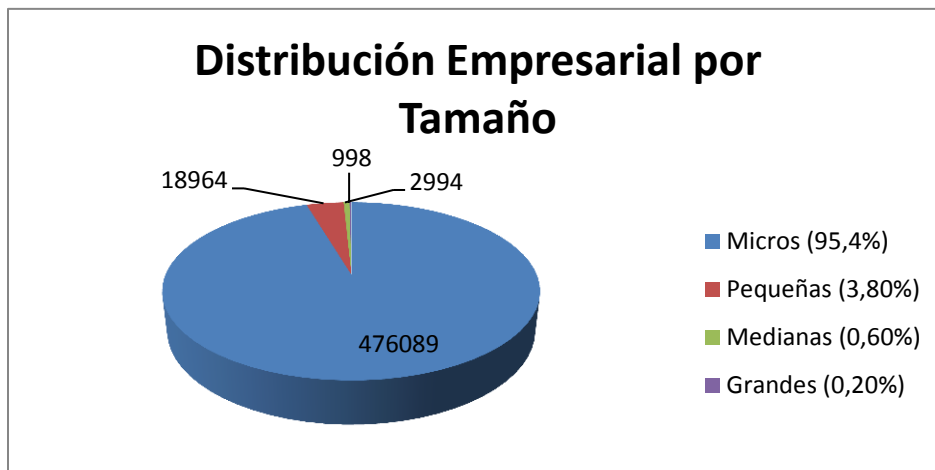


Gráfico No. 3 Número de empresas de acuerdo a su tamaño

Fuente: Observatorio Pymes Universidad Simón Bolívar

Elaborado por: J. Bauer

Con base en los dos gráficos, nos podemos dar cuenta que la manufactura es un sector muy poco explotada, pese a su relevancia en cuanto ventas que es capaz de producir, puesto que como se mencionó anteriormente, siendo el 6.47% de las toneladas exportadas, representan el 13.13% de los ingresos en dólares de la balanza comercial ecuatoriana. (Banco Central del Ecuador, 2012). Ver anexo 1.

También es necesario resaltar la importancia de las pymes en cuanto a volumen (las microempresas no serán consideradas en este estudio). Pese a su ponderación, las pymes generan el 31% del empleo nacional. (Araque, 2012). Estas empresas deben estar encaminadas al desarrollo financiero para poder permitirles a sus empleados acceder a un buen nivel de vida y generar nuevas plazas de trabajo.

Sin embargo, un análisis entre las variables ingresos por ventas y número de empleados permite calcular los resultados obtenidos en base a los insumos utilizados, razón conocida como productividad laboral y que en base al reporte

del Observatorio de pymes, muestra una tendencia directamente proporcional en relación al tamaño de las empresas, es decir, mientras más grande más productiva la empresa, como refleja el gráfico a continuación.

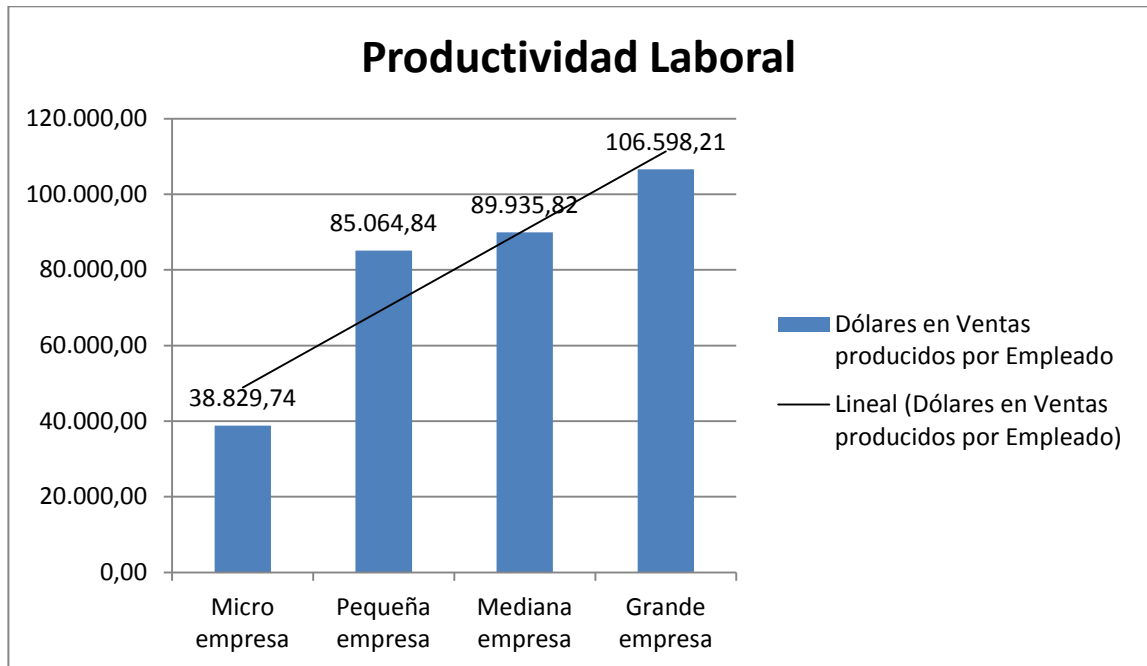


Gráfico No. 4 Dólares en ventas producidos por empleado

Fuente: Observatorio Pymes Universidad Simón Bolívar

Elaborado por: Jorge Bauer

Aquí se evidencia de manera más pronunciada la brecha existente entre las pymes y la grande empresa. Un empleado de una grande empresa genera muchas más ventas que el de una pequeña. Las causas de este abismo entre un grupo y otro parten de algunas razones explicadas por (Canessa, y otros, 2012), como las asociadas a los problemas de producto al no desarrollar estrategias adecuadas, como la de crear un producto diferenciado que resalte frente a la competencia. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008), y la mayor cantidad de activos que poseen las grandes empresas con respecto a los otros estratos, como demuestra el gráfico a continuación.

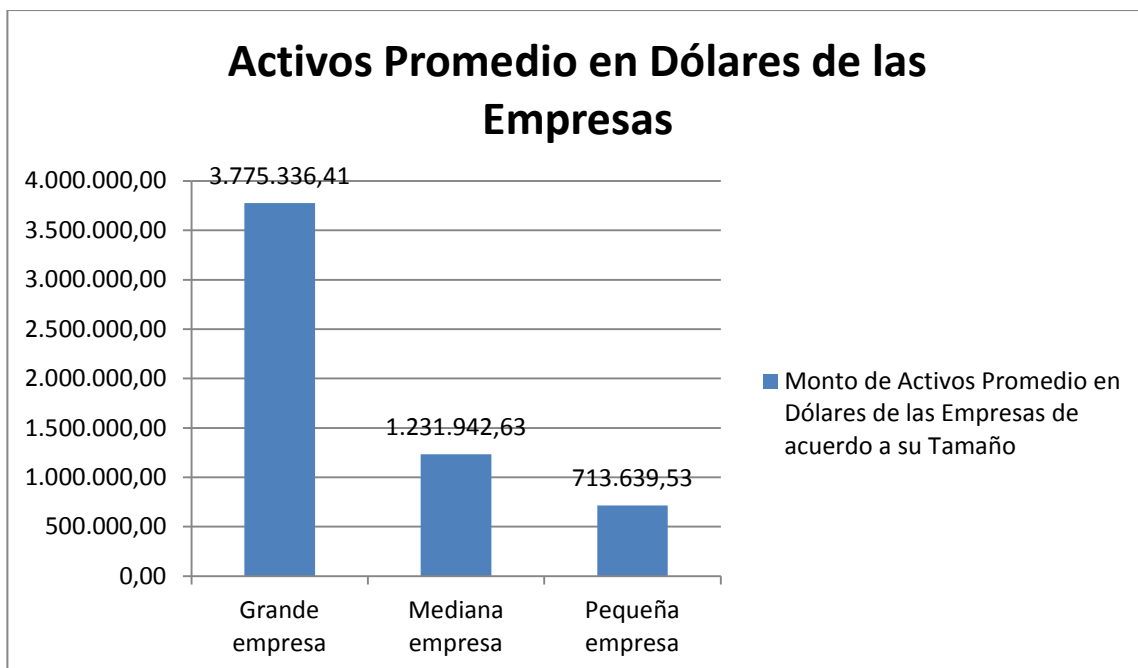


Gráfico No. 5 Activos Promedio en Dólares de las Empresas de acuerdo a su tamaño

Fuente: Superintendencia de Compañías (2011)

Elaborado por: J. Bauer

Lo que comprende una mayor inversión en la maquinaria del aparato productivo de las grandes empresas, a cambio de tener tecnología más elevada, máquinas con mayor capacidad de producción y capaces de reducir los costos con la producción a escala.

Es necesario recalcar que pese a que las grandes compañías tienen un aparato productivo más avanzado que el resto, no evidencia que este sector tenga una proporción de sus empresas mayormente dedicadas a la manufactura que el resto. Las estadísticas de la distribución sectorial de toda la población se mantiene bastante sesgada incluso si es separada de acuerdo al tamaño de las empresas. En relación a los datos de la (Superintendencia de Compañías, 2011), el 11.62% de las grandes compañías se dedican a la manufactura, mientras que en las medianas empresas lo hacen el 10.77% y en las pequeñas, el 9.01%; predominando en los 3 estratos el comercio y los servicios.



Según la información recopilada por el Censo Nacional Económico, estos bienes y servicios que venden las pymes están encaminados a satisfacer las necesidades básicas de la Pirámide de Maslow, que son conocidas fisiológicas tales como la alimentación y vestimenta (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008, pág. 417), cuya principal característica es el bajo nivel de sofisticación, que le aporta muy poco nivel agregado al producto nacional.

Una base más sustentada del motivo por el cual existe esta distribución sectorial inequitativa, y de las principales limitantes que evitan que las pymes crezcan hasta formar parte del estrato de las grandes empresas, será desarrollada a continuación, al describir la situación actual de la empresa Cobalsa. S.A.

Se puede esta sección, diciendo que la situación de la matriz productiva del Ecuador tiene un modelo para generar riqueza basado en los bienes y servicios de bajo nivel de industrialización, lo que le da a la producción nacional poco valor agregado, indistintamente del tamaño de la empresa.

El gobierno también toma parte en el intento de modificar la matriz productiva, brindando su ayuda ya sea que los empresarios traten de conseguir información, fuentes de apoyo financiero, o asesoramiento, esta “transformación productiva” está coordinada por 3 ministerios:

Ministerio Coordinador de Empleo, Producción y Competitividad: cuya misión es Generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad del Consejo Sectorial de la Producción, orientados al cambio de la matriz productiva del Ecuador. (Ministerio Coordinador de Empleo, Producción y Competitividad, 2013)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información,

investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Ministerio Coordinador de Política Económica: Formular y coordinar una gestión económica integral, articulada y transparente, a través de políticas en los ámbitos: fiscal, financiero, externo y del sector real, que coadyuven a la consolidación del sistema económico, integrado por la economía pública, privada, mixta y popular y solidaria, que privilegie al ser humano y genere las condiciones para el buen vivir, administrando adecuadamente los flujos de ahorro-inversión. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013)

Debajo de estas 3 coordinaciones, se encuentran las diversas instituciones con su respectiva área de intervención:

| <b>Áreas de Intervención</b>           | <b>Rectoría</b>   |
|--|---|
| Innovación                             | Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación |
| Articulación de Empresas               | Ministerio de Industrias y Productividad                                    |
| Desarrollo Agrícola                    | Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca                   |
| Sociedad de la Información             | Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información               |
| Atracción Inversión Extranjera Directa | Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración                  |
| Financiamiento                         | Ministerio Coordinador de Seguridad   |
| Generación de Capacidades              | Ministerio de Relaciones Laborales  |

Tabla No. 2 Instituciones relacionadas con el cambio de la matriz productiva

Fuente: Boletín SENPLADES 2012, 1era Edición

Elaborado por: J. Bauer

Entonces el cambio necesario tanto por parte del sector público como del privado, debe ser de impulsar el desarrollo de los sectores que generen bienes de mayor valor agregado para no tener que seguir compensando la falta de estos productos con importaciones. Ya que a mientras más sofisticada es la mercancía, se puede exigir un mayor precio unitario por el bien o servicio producido. (Araque, 2012)

## **La Inversión en el Ecuador actualmente**

La información recolectada mediante entrevistas, y otras fuentes bibliográficas demuestran una clara preocupación en los empresarios al momento de buscar financiamiento. Fuera de ésta importante área, es necesario también analizar otros segmentos de lo que conforman el Ecuador, como país para la inversión.

Los Sistemas de Logística: En total, Ecuador cuenta con 4 puertos públicos, 17 privados y 4 aeropuertos internacionales. Además, el 70% de las vías están en excelente estado. (Cely, 2011, pág. 10)

De acuerdo al Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, se ha creado una estrategia de pasos que claramente favorece al desarrollo de las pymes manufactureras, entre las que se puede destacar de acuerdo al tema tratado en este proyecto de titulación:

1: Transformar el patrón de especialización: Tal como fue explicado en la transformación de la matriz productiva, se trata de” la producción inclusiva de bienes y servicios de alto valor agregado ricos en innovación y conocimiento. Además, este paso busca potenciar productos con ventajas comparativas dinámicas que generen empleo de calidad.” (Cely, 2011, pág. 16)

2: Mejorar la productividad, calidad y seguridad de la producción: mediante la facilitación del acceso a la tecnología, capacitación, innovación y asistencia técnica.

3: Apoyar a la generación de productividad y competitividad sistemáticas; mediante la inversión en maximización de infraestructura para la producción, eliminar la tramitología reduciendo los costos de transacción en la operación de las empresas.

En esta transformación de la matriz productiva, se ha elaborado una lista de sectores priorizados, que se han ganado esta distinción por su potencialidad para crear fuentes de empleo, porque pueden crear sustitutos a las importaciones, y porque contribuyen al desarrollo tecnológico general del país:

1. Recursos naturales renovables
2. Industrias de alta tecnología
3. Turismo
4. Energía renovable
5. Servicios logísticos

Dentro del sector industrial propiamente dicho, porque comprende la manufactura, destacan la industria petroquímica, los productos farmacéuticos y químicos, y la industria metalúrgica. Todos los sectores priorizados cuentan con programas especiales de fomento e incentivos. (Cely, 2011, pág. 17).

Finalmente, existe un programa nacional de apoyo al inversionista, llamado Invest Ecuador. Se trata de un sistema de promoción, atracción y apoyo a las inversiones privadas (locales y extranjeras) que identifica, promueve, atrae, impulsa y amplía la inversión en el país para la transformación y diversificación de su matriz productiva.

Así trabaja en las diferentes áreas:

Inteligencia de mercados: apoya en la identificación de las oportunidades de negocios enfocados en los sectores ganadores de la economía ecuatoriana

tanto por su potencial de crecimiento como por su capacidad exportadora o de sustituir importaciones del Ecuador.

Promoción de inversiones: desarrolla campañas focalizadas para dar a conocer a los inversionistas las potencialidades en sectores claves de Ecuador en alianza con los servicios de relaciones exteriores del Ecuador.

Servicio al inversionista: es un equipo de apoyo que responde a las necesidades que se presenten en el proceso de Pre inversión, seguimiento y reinversión, facilitando procesos y dando seguimiento. (Cely, 2011, pág. 19)

## **La Situación de Cobalsa S.A.**

La compañía COBALSA CIA. INDUSTRIAL DE BALSA S.A. se encuentra ubicada sus instalaciones en la avenida Raúl Clemente Huerta Mz.11 Solar 25, se constituyó el 14 de febrero de 1974, dedicado en su esencia a la Industrialización y exportación de madera de balsa y esporádicamente venta al mercado local en cuanto a producto terminado listo para exportar, produce también tablas de surf, y funciona ininterrumpidamente en este tipo de negocio desde hace 40 años.

Sus instalaciones son amplias y cuenta con una estructura que le permite cumplir con las exigencias del cliente, especialmente del exterior. La producción se la realiza por órdenes de producción en base a pedidos de los clientes donde constan las especificaciones del producto, medidas, calidades y cantidades. Las ventas se las realiza al contado y hasta 180 días plazo, recibiendo en muchos casos anticipos.

Además de la información mencionada, fue necesaria una entrevista con el Ing. José Tamariz Crespo, Gerente General y fundador de Cobalsa S. A., para que relate acerca de la situación y las limitantes que debe afrontar la empresa, que según la Resolución 1260 de la CAN es clasificada como mediana por tener entre 50 y 100 empleados y ganancias entre 1 y 2 millones de dólares. El entrevistado resaltó lo siguiente:

“Para las empresas, es difícil dar el salto de pequeña o mediana a volverse una grande empresa, y la principal causa es la escasez de capital. Acceder a créditos ya sea para capital de trabajo o para activos fijos es más complicado que hace 40 años.” –cuando él fundó su compañía. Tomando como referencia a la institución ecuatoriana dedicada a impulsar la matriz productiva del país: CFN, uno de los requisitos para acceder a los préstamos es la propuesta de garantía de un bien valorado en el 125% del monto a recibir. ( (Corporación Financiera Nacional, 2013).

Sin embargo, estas instituciones se encargan de realizar su propio avalúo de los bienes puestos en garantía, arrojando como resultados bienes valuados en mucho menos de la actual expectativa que tiene el dueño del bien. Entonces, el monto esperado a recibir de préstamo disminuye considerablemente con relación al préstamo actual. A eso, hay que sumarle la “excesiva cantidad de requisitos necesarios para poder acceder a un préstamo; entonces los pequeños y medianos empresarios consideran poco rentable dedicarle el tiempo que requieren estos trámites, para la cantidad que obtienen finalmente.”

Al observar el sitio web de la Corporación Financiera Nacional es posible darse cuenta que exigen un plan de negocios bien detallado de 8 pasos, así como también un plan de inversiones. (Corporación Financiera Nacional, 2013). Entonces es más difícil conseguir capital que le permita seguir creciendo a la empresa. Ecuador ni siquiera cuenta con una cultura bursátil, puesto que una buena parte de las empresas ecuatorianas son familiares, entonces no se interesan en negociar sus acciones y mucho menos hacer públicos sus estados financieros que son los indicadores que revelan la situación financiera e la compañía. Entonces, las personas no acuden al mercado de valores ni utilizan sus herramientas, como en otros países donde si lo hacen y por lo tanto, obtienen más capital para la empresa. (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009).

Además, el Ing. Tamariz recalca que de “lograr conseguir el préstamo, éste no es acorde al tiempo de vida útil que posee la maquinaria adquirida, sino que es menor”. Entonces, los empresarios se ven obligados a cargarle un mayor costo

de producción a los bienes para vender y así lograr pagar la deuda, pero un mayor precio hace a la mercancía menos competitiva en el mercado. Por eso las empresas nacen tan pequeñas: porque hay escasos medios de donde conseguir un buen financiamiento, y terminan acogiendo la opción de reunir capital propio.

Existen además otros problemas mencionados por el entrevistado que afectan también a los empresarios independientemente del tamaño de la empresa, como el código tributario, donde mientras más crece la empresa generando mayor ingresos, es castigada al ser gravada con un mayor impuesto a la renta. O que debido al desempleo, “el empleador sufre una inflexibilidad laboral, en la que no puede simplemente contratar o despedir empleados de acuerdo a la necesidad de la empresa por los rubros que debe pagarle a causa de las indemnizaciones”, y entonces limita también sus salarios, para evitar salir muy perjudicado en el momento de no necesitar más de su empleado.

Otra persona que contribuyó dando su experiencia fue la contadora de la compañía Ing. Enriqueta Camba, quien agregó que “se ha detectado un problema en el proceso productivo de madera de balsa. La empresa consta de seis secciones: Materia Prima, Movilización, Secado, Taller, Embalaje y Prensas. Es en la Sección Taller donde se ha detectado un desperdicio de Materia Prima que redondea un 15%, aunque de acuerdo con las políticas establecidas por la Empresa debería estar por el 10% de lo producido. Esto hace que se disparen los costos de venta.

A continuación, un breve resumen del proyecto de industrialización de la balsa.

#### 1. Materia prima y Movilización

El supervisor, una vez revisado los documentos necesarios de ingreso de la madera, ordena su descarga revisando el aspecto y la medida de la misma. De encontrar deficiencias relevantes son comunicadas al jefe de producción. La madera es calificada de acuerdo a las normas de calidad y se las arma en plantillas para que se proceda al cálculo y aprobación del volumen al facturar.

## 2. Secado

Cuando la madera está en lotes, es ingresada a la secadora tomando la muestra necesaria para determinar el porcentaje de humedad con que ingresa el lote. Una vez cumplido con este proceso es detallado en un formato los lotes secado y en proceso

## 3. Taller

Luego pasa a la sección taller para su procesamiento en la que la madera va a estar sometida a un proceso de:

Cepillado

Pendulado

Aserrado (canteado)

Calificación

Habiendo realizado este procedimiento la madera esta lista a ser transferida a producto terminado por calidades

## 4. Embalaje

Se conoce como embalaje a toda operación que consiste en formar bultos de madera de diferentes espesores y calidades, estandarizándose en 20" de ancho

## 5. Prensa o Encolaje

Normalmente la madera a utilizar en prensas es de segunda calidad (R8-11 y R5-7) formando bloques de diferentes medidas de acuerdo al pedido distinguiéndose las siguientes operaciones para el efecto.

Presentación de plantillas

Encolado



Apretado de prensas

Tomado de: (Tamariz, 2000)

Además, la Ing. Enriqueta Camba dijo que no utilizan un sistema para llevar el control adecuado de los insumos utilizados en la producción. No existen las tarjetas kárdex. Añadió que hay quejas acerca de que los bodegueros no reportan oportunamente los insumos utilizados en los procesos, lo que al final genera un “saldo de bodega inflado para la contabilidad”. Entonces, se retrasa el proceso de reporte contable y de inventarios, de lo que sale de una sección del proceso antes de llegar a la siguiente, por lo que los análisis de resultados no se encuentran actualizados a tiempo.

En resumen, la problemática que abarca este proyecto es la falta de posibilidades de desarrollo financiero que afrontan las pymes, de manera puntual, las pymes del sector manufacturero, ya que para poder “industrializar” un producto se requiere implementar maquinaria más sofisticada que la que se usaría para producir materia prima por ejemplo, pero es compensada con un mayor valor agregado y precio de venta de la mercancía.

## CAPÍTULO III

### Análisis de Resultados

#### Los Estados Financieros por Estrato y de Cobalsa S.A.

| Tamaño de la Empresa           | Grande          | Mediana       | Pequeña       | COBALSA S.A.  |
|--------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| ROA                            | 9,59%           | 11,04%        | 4,28%         | 3,03%         |
| ROE                            | 26,25%          | 30,02%        | 16,01%        | 14,88%        |
| Coficiente de Liquidez         | 1,44            | 1,54          | 1,22          | 1,72          |
| Índice de Liquidez Inmediata   | 1,04            | 1,22          | 0,94          | 0,57          |
| Rotación de Inventario         | 6,91            | 8,83          | 7,96          | 3,45          |
| Giro de Activos Fijos          | 5,06            | 4,96          | 4,10          | 12,46         |
| Giro de Activos Totales        | 1,67            | 1,69          | 1,52          | 2,17          |
| Plazo Medio de Cobro           | 61,12           | 62,95         | 64,39         | 42,57         |
| Razón Deuda Sobre Activo       | 63,48%          | 63,22%        | 73,26%        | 79,60%        |
| Patrimonio Individual Promedio | \$ 1.378.638,44 | \$ 453.136,91 | \$ 190.845,45 | \$ 356.049,50 |
| Posibilidad de Préstamo en CFN | \$ 689.319,22   | \$ 226.568,46 | \$ 95.422,72  | \$ 178.024,75 |

Tabla No. 3 Principales Indicadores Financieros de las Empresas de acuerdo a su tamaño y de Cobalsa S.A.

Fuente: Informe de la Superintendencia de Compañías 2011 y Estados Financieros de Cobalsa S.A. al 31/12/2011

Elaborado por: Jorge Bauer

Las respuestas que proporcionó el Ing. José Tamariz recalcaron la dificultad que tienen las empresas en general para acceder a créditos. Para poder ver el formato de la entrevista realizada, ir al Anexo 3.

Según él, un claro ejemplo son las exigencias al momento de presentar las garantías correspondientes al préstamo solicitado, ya que los bienes puestos en

garantía deben pasar por un avalúo hecho por un agente proporcionado por la institución –la Corporación Financiera Nacional en este caso-, el mismo que “deprecia el valor del bien puesto en garantía con respecto a su valoración real”. Entonces se dificulta alcanzar a cubrir el 125% del crédito, como lo solicitan en los requisitos, de acuerdo al sitio web (Corporación Financiera Nacional, 2013).

Sin embargo, esta afirmación no puede ser considerada totalmente como verdadera, ya que en el sitio web de la Corporación Financiera Nacional consta una lista de profesionales y compañías privadas, ajenos a la institución, de los cuales el solicitante del crédito puede escoger a su conveniencia al perito que efectuará el avalúo de su bien puesto en garantía.

Es necesario también considerar el resto de criterios que tiene esta institución al momento de analizar los créditos. Según Carolina Rivera del área de “Pre - análisis”, el análisis de los estados financieros y balances cumple un rol muy importante. Uno de los requisitos es tener un índice de liquidez mínimo del 30%.

La tabla permite observar que las medianas y grandes empresas, en promedio, si cumplen y sobrepasan el índice de liquidez mínimo del 30%. Las pequeñas empresas, en cambio, no logran hacerlo al llegar tan solo al 22%. Lo que quiere decir que en el corto plazo, por cada dólar que deben, tienen apenas 1.22 dólares para respaldarlo. Cobalsa S.A. parecería no tener un inconveniente con respecto a este indicador, puesto que su índice de liquidez de 72%, un índice que es demasiado elevado, siendo incluso el más alto de los 4.

Por este motivo, es necesario estudiar los estados financieros para comprender el motivo por el cual dicho indicador es tan elevado. Además no hay que confiarse en un solo índice, sino también tomar en consideración otros complementos, como el índice de liquidez inmediata o prueba ácida. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010)

La materia prima es traída a los aserraderos desde Manabí, Los Ríos y Santo Domingo, zonas a las cuales se dificulta su acceso en la época de invierno debido a que las lluvias dañan las carreteras y caminos vecinales. Por ese

motivo manejan un stock de inventario bastante elevado, para abastecerse para los 3 meses en los que llueve con mayor intensidad.

Por este motivo fue necesario hacer la prueba ácida, que es más rigurosa que el índice de liquidez, puesto que muestra la capacidad de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, sin necesidad de tener que recurrir a financiamiento adicional. Ese es el motivo por el cual la prueba ácida no toma en cuenta los inventarios, porque no son considerados como fácilmente convertibles en efectivo ya que deberían ser vendidos primero. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, pág. 35)

Entonces, considerando la tabla de los indicadores financieros se puede observar que tanto en el caso de la pequeña como de la mediana empresa el índice de liquidez inmediata sobrepasa de la unidad, que es positivo puesto que por cada dólar que deben en el corto plazo pueden cubrirlo sin necesidad de recurrir al inventario. Sin embargo, al ser un poco más exigente con respecto a este índice, es posible notar que las medianas empresas tienen una liquidez inmediata bastante alta que debería ser reinvertida en la empresa, ya que los activos corrientes pueden volverse efectivo rápidamente, pero no generan riqueza alguna. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010).

Continuando con el análisis de la prueba ácida, en el caso de la pequeña empresa, éste índice es de 94% que pese a ser menor que la unidad, es una cifra aceptable al tener liquidez para cubrir 94 centavos por cada dólar adeudado en el corto plazo. En cambio, el índice de liquidez inmediata de Cobalsa S.A. está muy por debajo del promedio de la industria, incluso del promedio de las pequeñas empresas manufactureras. Nótese que el índice de liquidez inmediata (0.57) varió en más de un punto con respecto al índice de liquidez (1.72), lo que evidencia que hay una significativa cantidad de recursos invertidos en el inventario, y su imponente ponderación con respecto a los activos corrientes (67%). Además, la empresa tendría dificultades para cubrir una deuda emergente en el corto plazo.

Otro de los requisitos del área de pre-análisis es la razón de la deuda total sobre el total de activos, que no puede ser superior al 70%. En este requerimiento, la Corporación Financiera Nacional sí permite aplicar a un préstamo aunque el solicitante mantenga una deuda con otra institución que sea estatal, como el Banco Nacional de Fomento por ejemplo.

En este caso, se puede observar que pese a que los pasivos de las medianas y grandes empresas representan más de la mitad de sus activos, no sobrepasan el límite establecido de 70% y por lo tanto si cumplen este parámetro para acceder a créditos. Por otro lado, las pequeñas empresas si exceden el límite de deuda establecido y Cobalsa S.A. llega casi al 80%, lo que para los prestamistas es considerado como una empresa riesgosa por tener semejante proporción de sus activos comprometidos con las deudas. En otras palabras, de su fuente de financiamiento, tan solo el 20% es propio, y el 80% restante se basa en la deuda. A esta medida se la conoce como nivel de apalancamiento. (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010)

Otro factor que consideran en el área de pre-análisis es que las empresas deben tener un patrimonio neto que sea de al menos dos veces el crédito que está solicitando la empresa. Entonces, sacando un promedio del patrimonio de las empresas manufactureras en cada estrato y bajo este requerimiento, es posible darse cuenta que las pequeñas empresas tienen acceso a créditos máximos de \$95,422.00, las medianas a créditos de \$226,568.00 dólares y las grandes, a créditos de \$689,319.00. Cobalsa S.A. puede acceder a un préstamo máximo de \$178,024,75, valor que pese a no llegar al promedio de la mediana empresa, es aceptable considerado el alto endeudamiento que mantiene la empresa.

No solamente los datos que necesita la Corporación Financiera Nacional deben ser tomados en cuenta para interpretar de los estados financieros. Como se puede observar en la tabla. Los ratios de rendimiento de inversiones ayudan a saber qué tan bien están siendo aprovechados en generar ingresos. El ratio de rendimiento sobre activos (ROA) muestra que las medianas empresas son las

que mayor rendimiento tienen al alcanzar un porcentaje de dos cifras (11.04%) que incluso supera al de las grandes empresas. (9.59%).

Esta situación ocurre porque las grandes empresas, al tener que satisfacer una demanda más numerosa, cuentan con activos mucho más costosos. Cobalsa S.A., en cambio, maneja un ROA muy bajo, que ni siquiera llega al 5%, lo que dificulta la posibilidad de obtener un préstamo al considerarse que la empresa no está explotando correctamente sus activos. Un análisis más minucioso del balance general de la compañía permite observar la gran representatividad que tiene el inventario con respecto a los activos: el inventario comprende el 67.05% de los activos corrientes y el 55.39% de los activos totales.

Esta cifra permite concluir que en Cobalsa S.A. hay un manejo ineficiente del inventario ya que el ROA se encuentra por debajo del promedio de la industria en general, y lo mismo sucede con la rotación del inventario que se da una vez cada 3 meses y medio aproximadamente. El rendimiento del capital también se encuentra por debajo del promedio de la industria. Es menor que el de las pequeñas empresas incluso.

Una vez establecidos los aspectos a renovar, entonces hay que buscar cómo aplicar las teorías recopiladas para mejorar el rendimiento financiero de la empresa en mención.

## **El Mercado de Valores en Ecuador**

Posteriormente a la dolarización en el año 2000, el Ecuador ha logrado estabilidad macroeconómica, que favorece a la toma de decisiones en el ámbito empresarial. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012, pág. 12)

A continuación, una tabla en donde el lector puede observar la evolución del Mercado de Valores durante 10 años.

| <b>Capitalización Bursátil (en Miles de USD)</b> |                       |                            |
|--|-----------------------|----------------------------|
| <b>Año</b>                                       | <b>Capitalización</b> | <b>Tasa de Crecimiento</b> |
| 2001   | \$ 1.428,75           | 0.00%                      |
| 2002   | \$ 2.771,35           | 93.97%                     |
| 2003   | \$ 1.807,08           | -34.79%                    |
| 2004   | \$ 2.733,58           | 51.27%                     |
| 2005   | \$ 3.175,12           | 16.15%                     |
| 2006   | \$ 4.184,69           | 31.80%                     |
| 2007   | \$ 4.474,93           | 6.94%                      |
| 2008   | \$ 4.553,75           | 1.76%                      |
| 2009   | \$ 4.294,71           | -5.69%                     |
| 2010   | \$ 5.144,26           | 19.78%                     |
| 2011   | \$ 5.778,99           | 12.34%                     |

Tabla No. 4 Capitalización de las Bolsas de Valores de Ecuador, en miles de dólares

Fuente: Banco Central del Ecuador y Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Jorge Bauer

Pese a que solamente en dos años de los últimos diez la capitalización generada por la Bolsa de Valores tuvo un retroceso (2003 y 2009), la manera en que las tasas varían demuestra inestabilidad. Tómese por ejemplo el caso entre los años 2002 y 2004, donde después de haber casi doblado el monto con respecto al 2001, recayó la cifra, para después subir casi al doble.



Gráfico No. 6 Evolución de la capitalización anual generada por las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil

Fuente: Banco Central del Ecuador y Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Jorge Bauer

La tabla y el gráfico demuestran que en general, la cantidad de capital que se mueve en las Bolsas de Valores de Guayaquil y Quito tiene una tendencia creciente. Cabe recalcar, que como podemos observar en la tabla, esta variación anual es variable e inconsistente en el tiempo, más de lo que normalmente acostumbran este tipo de mercado. Esto permite decir que los Mercados Bursátiles ecuatorianos presentan una crisis en cuanto a estabilidad y crecimiento. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012, pág. 15).



| <b>Relación Ingresos Bolsas de Valores / PIB</b> |                      |                           |                               |
|--|----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>Año</b>                                       | <b>PIB</b>           | <b>Ingresos BVQ Y BVG</b> | <b>Bolsa de Valores / PIB</b> |
| 2006   | \$ 46.802.044.000,00 | \$ 4.184.690,00           | 0,00894%                      |
| 2007   | \$ 51.007.777.000,00 | \$ 4.474.930,00           | 0,00877%                      |
| 2008   | \$ 61.762.635.000,00 | \$ 4.553.750,00           | 0,00737%                      |
| 2009   | \$ 61.550.427.000,00 | \$ 4.294.710,00           | 0,00698%                      |
| 2010   | \$ 67.856.493.000,00 | \$ 5.144.260,00           | 0,00758%                      |
| 2011   | \$ 78.188.929.000,00 | \$ 5.778.990,00           | 0,00739%                      |

Tabla No. 5 Aporte de las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil al Producto Interno Bruto de Ecuador, en Dólares

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012) (Superintendencia de Compañías, 2012)

Elaborado por: Jorge Bauer

### Contraste con el Mercado Bursátil Colombiano

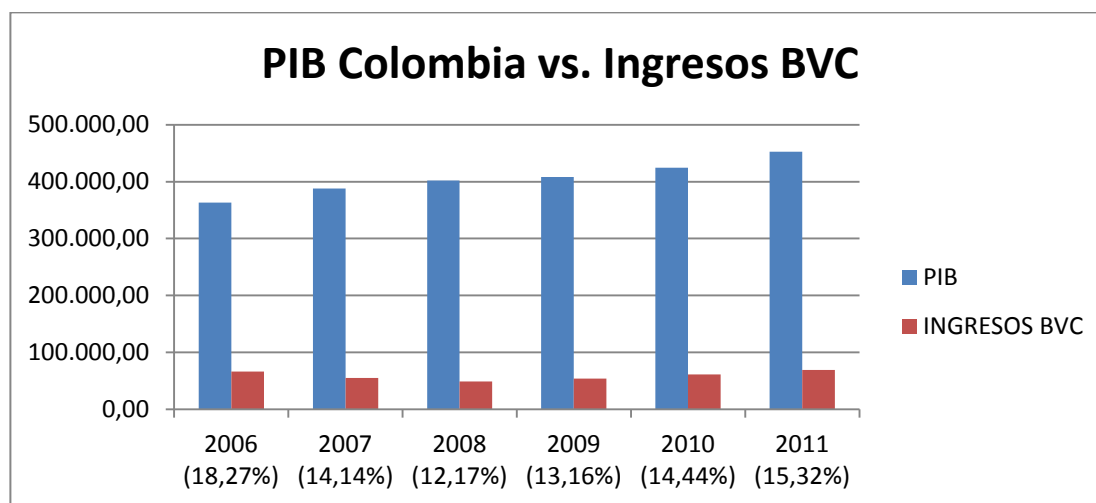


Gráfico No. 7 Aporte de la Bolsa de Valores de Colombia al Producto Interno Bruto de Colombia, en Miles de Millones de Pesos Colombianos

Fuentes: (Bolsa de Valores de Colombia, 2012) (Banco de la República Banco Central de Colombia, 2012)

Elaborado por: Jorge Bauer

La tabla y el gráfico anterior muestran dos situaciones distintas de dos países en vía de desarrollo: la realidad del Mercado Bursátil Ecuatoriano, y la del país vecino Colombia. A los ingresos que generan las Bolsas de Valores de Guayaquil y Quito en conjunto les falta mucho para llegar siquiera al 1% del Producto Interno Bruto ecuatoriano. En Colombia, por el contrario, el Mercado Bursátil ya superó el 10% del PIB y es posible apreciar que maneja una tendencia creciente.

La necesidad de incrementar los ingresos que genera el Mercado de Valores, radica en que en países desarrollados como los Estados Unidos, la Bolsa de Valores es considerada un símbolo del sistema y el eje que sostiene la economía al ser una opción en la cual las empresas pueden buscar fuentes de financiamiento. Su aporte al dinamismo económico del país es imprescindible y la relación entre monto negociado y PIB en ese mercado para el 2010 llegó al 17%. (NYSE and Bureau of Economic Analysis, 2011).

Entonces, se puede decir que actualmente el Mercado de Valores ecuatoriano no está cumpliendo con su papel fundamental de canalizar el ahorro hacia la inversión productiva. Del total de 499.045 empresas contabilizadas en el último censo nacional económico, tan solo 284 (Ver Anexo 4) de ellas estuvieron registradas en la Bolsa de Valores, que representan apenas el 0.057% de las empresas. Incluso si consideramos solamente a las empresas que estuvieron registradas en la Superintendencia de Compañías ese año, que son 44.396 (Superintendencia de Compañías, 2010), tan solo representan el 0.64%.

Aunque se demostró que el Mercado Bursátil en Colombia tiene mayor participación en la economía nacional que en el caso de Ecuador, la situación de la Bolsa de Valores con respecto a las pymes no es tan diferente entre los países de la región. Existen las mismas barreras tales como los altos costos de transacción de las operaciones pequeñas, el costo de obtención de la información adecuada, la percepción de las pymes como empresas riesgosas, la falta de garantías suficientes, les va limitando los instrumentos disponibles a implementar el crédito tradicional a corto plazo.

Por eso, en el Ecuador se han desarrollado iniciativas, clasificadas en dos grupos, que facilitarán el acceso de las pymes al mercado de valores:

Las iniciativas directas, que buscan reducir las exigencias que normalmente se hacen para que las empresas puedan entrar a cotizarse en bolsa, tales como la constitución de órganos de fiscalización, o que queden exentas de tasas públicas y comisiones privadas.

Las iniciativas indirectas, como promover en las pymes el uso de instituciones que faciliten el acceso al mercado bursátil, como los fideicomisos financieros. (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012, pág. 32).

El intentar cambiar esta situación de una reducida participación de las pymes en el Mercado Bursátil justifica este tipo de acciones. Existen además otras iniciativas de países vecinos, propuestas hechas por el Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores en España de las que el Ecuador puede copiar, porque el Mercado de Valores “se adapta perfectamente a las necesidades de financiamiento de las empresas y sus posibilidades de pago a tasas de interés que mayores respecto a la tasa pasiva para inversionistas y menores que la tasa activa para emisores.” (Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, 2012, pág. 65)

## **CAPÍTULO IV:**

### **Propuesta de Estrategias para el desarrollo financiero de las pymes y Cobalsa S.A.**

Una vez analizadas la situación de la pymes y de la empresa Cobalsa S.A. en particular, es posible sugerir tomar las siguientes acciones, con el objetivo de mejorar su desarrollo financiero:

#### **Obtención de liquidez**

De acuerdo a (Ortiz, 2012, pág. 34), en la edición de Diciembre de la Revista Ekos Negocios, la Bolsa de Valores es una poderosa institución que fomenta el ahorro y la inversión a largo plazo, ya que impulsa el desarrollo tanto económico como social de un país y fortalece el mercado de capitales, donde “se movilizan recursos de mediano y largo plazo orientados a la formación de capital fijo.” (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009).

Una de las funciones de la Bolsa de Valores es satisfacer los intereses de las empresas que ponen sus acciones en el mercado y que buscan que éstas sean adquiridas por el público, para que de esa manera obtengan el financiamiento que necesitan para cumplir sus propósitos y generar riqueza. Es decir, accediendo a la cotización en la bolsa permitiría a las pymes adquirir mayor liquidez.

En este caso, la empresa debería recurrir al mercado primario, que según el artículo 29 de la (Comisión de Legislación y Codificación, 2006, pág. 13), es el “mercado en que los compradores y el emisor participan directamente o a través de intermediarios, en la compraventa de valores de renta fija o variable y determinación de los precios ofrecidos al público por primera vez.”

Según (Malo, 2011), citando a Mariana Montalvo, los mercados primarios “son parte del mercado de valores en el que se transan nuevas emisiones de títulos.

A esta plaza acuden las empresas para la obtención de recursos frescos, para financiar proyectos de expansión, ampliaciones de planta, constituciones de capital y/o nuevas actividades productivas.”

Es que el mercado bursátil además de permitir a los inversionistas con superávit colocar sus excedentes en el mercado, también permite a las empresas que necesiten capital, emprender un negocio o ampliar las operaciones de la empresa en marcha.

Tanto los autores (Malo, 2011), como (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009) concuerdan en que las empresas ecuatorianas se restringen a entrar al mercado bursátil porque se trata de compañías familiares, y tienen miedo de perder el manejo de la empresa al negociar públicamente sus acciones. Además, se verían en la obligación de mostrar públicamente sus balances y estados financieros, y ellos prefieren evitar dar a conocer tan fácilmente ante la competencia la situación financiera de sus compañías.

Sin embargo, considerar cotizar en el mercado de valores es una buena opción al ofrecer las siguientes ventajas:

1. “Mejor y mayor capacidad de crecimiento de la empresa.
2. Las utilidades generadas como dividendos, pueden no ser canceladas en forma obligatoria por la compañía, dependiendo de la resolución de su junta de accionistas. De acuerdo al régimen de compañías en caso de acordar reparto de las utilidades líquidas del año generadas por las empresas, se deberá asignar por lo menos un 50% para el pago de los dividendos a los accionistas. Si las acciones se vendieran a través de oferta pública, este porcentaje se reduce, debiéndose cancelar obligatoriamente por lo menos el 30% de las utilidades en forma de dividendos.
3. En caso de utilizar las acciones para financiar las actividades empresariales, éstas no tienen plazo de vencimiento alguno y no se

constituyen en un pasivo, sino en parte del patrimonio de la empresa.” (Malo, 2011).

4. “Ampliar y diversificar sus fuentes de financiación en las mejores condiciones (financiación barata y a largo plazo).
5. Asegurar, en ciertos supuestos o ante determinados eventos, la continuidad del negocio facilitando la transmisión de la propiedad a un precio público y establecido por el libre juego de oferta y demanda.
6. Potenciar y mejorar su imagen puesto que, además de resultar más conocida, la empresa deberá cumplir con unos requisitos de transparencia e información y su gestión será refrendada por sus accionistas.
7. Motivar a los empleados, y a otros agentes relacionados con la empresa, vendiéndoles acciones de la empresa en condiciones ventajosas o pagando en especie, a través de acciones de la empresa, ligando el salario a la productividad.
8. Disponer de una valoración objetiva y concreta.
9. Estimular y disciplinar la gestión a través de la presión de los accionistas, que exigirán una estrategia a largo plazo.
10. Contar con valiosos indicadores adicionales para la valorar con otras empresas el porcentaje de cotizaciones bursátiles de las acciones.
11. Facilitar la transmisión de las acciones ya que, al existir un mercado, el valor resulta más líquido puesto que compradores y vendedores saben dónde acudir.
12. Obtener rendimientos añadidos y complementarios a los tradicionales dividendos y plusvalías.
13. Disfrutar de unas condiciones fiscales particulares en los impuestos sobre la Renta, sobre Patrimonio y sobre Sucesiones.
14. Diversificar el patrimonio, puesto que la cotización en Bolsa permite desprenderse de una parte de sus acciones para liberar recursos que, así, se pueden colocar en otros activos financieros.” (Cuenca, Giler, & Villalba, 2009)

De optar por entrar a participar en el mercado de valores, le queda a la empresa decidir si emitir acciones con el objetivo de aumentar su capital, o emitir obligaciones; es decir, endeudamiento. Con la primera opción, se diluye la proporción de los propietarios anteriores que no participan de las nuevas emisiones, se dispone de más dinero fresco que no deberá ser devuelto y del que además se puede retener sus utilidades. Esto a cambio de ceder parte de la propiedad de la empresa.

Si se emiten bonos de deuda, parte del flujo futuro es comprometido al tener que pagar intereses anuales de la deuda, pero se evita pagar dividendos sobre las acciones. Aún así, no se podrá disponer de los flujos futuros tan libremente y hay mayor exigencia en administrar los fondos eficientemente para mantener a la empresa competitiva, además de que el riesgo aumentaría. En la primera opción tiene más libertad de actuar el Gerente, mientras que en la segunda los accionistas se arriesgan para tener beneficios superiores al largo plazo. (Paz, 2013).

## **Aprovechar incentivos tributarios**

Gracias al Código de la Producción, en el Ecuador han sido establecidos una serie de decisiones legales con el objetivo de realizar actividades productivas de una mejor manera. En concreto, se tratan de incentivos a la inversión en el país. Los artículos principales y que pueden influir directamente en Cobalsa S.A. fueron mencionados en el marco legal, y a manera de resumen se puede explicar que:

Se ha venido desarrollando una reducción gradual del impuesto a la renta desde el 2011, aplicable para las nuevas sociedades de cualquier sector productivo. Además, toda inversión hecha para comprar nuevos activos que mejoren la productividad y tecnología, estarán exonerados del cálculo del

impuesto mínimo. Un crédito adquirido en el exterior realizado a más de un año y con una tasa no superior a la autorizada por el BCE será exonerado del Impuesto a la Salida de Divisas.

Para el sector de las medianas empresas propiamente, contarán con una deducción adicional del impuesto a la renta los gastos realizados en capacitación técnica que vaya dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como los gastos en mejorar la productividad de la empresa. Y finalmente, una deducción adicional del 100% del gasto en compra de maquinaria y equipos para producción más limpia, y para la implementación de sistemas de energía renovables.

Son incentivos que merecen ser aprovechados porque al reducir el porcentaje que la empresa está contribuyendo al estado como impuesto a la renta, queda como resultado una mayor utilidad al final del ejercicio fiscal, que aumentará el patrimonio neto de la empresa y brinda oportunidades a obtener préstamos más altos.

En esta parte también es posible conectar la realidad ecuatoriana con la teoría expuesta en el marco teórico acerca de los sistemas de información gerencial. De acuerdo al artículo 10 numeral 17 de la Ley de Régimen Tributario Interno, por 5 años pueden deducir el 100% de la capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica que mejore la productividad.

Entonces, es posible hacer una inversión en sistema de gestión de base de datos y la posterior capacitación a los empleados acerca de cómo utilizarlo correctamente. Este sistema es un software que le permite a la organización centralizar información, manejarla eficientemente y provee acceso a los datos almacenados mediante la aplicación de programas. (Laudon & Laudon, 2012).

Se trata de un sistema que le quita al usuario final la tarea de entender dónde y cómo los datos son almacenados mediante la separación de los puntos de vista lógico y físico de la información. El sistema de gestión de base de datos reduce la redundancia de información y la inconsistencia, minimizando datos aislados



en los que la misma información está repetida. El acceso y disponibilidad de la información incrementará y el desarrollo de programas y mantenimiento de costos se verá reducido ya que tanto los programadores como los usuarios pueden realizar consultas de información en la misma base de datos. El sistema de gestión de datos permite que la información pueda manejar centralizadamente la información, su uso y seguridad.

El sistema de gestión de base de datos mantiene la misma importancia así se trate de una mediana empresa, puesto que los datos recolectados ayudarán a manejar el negocio más eficientemente y a los gerentes y empleados los ayudará a tomar mejores decisiones. Si la compañía quiere saber cuál producto es más popular, o cual es el cliente más rentable, la respuesta se encuentra en la base de datos. (Laudon & Laudon, 2012).

Este sistema incluye también la creación de “depósitos de información”, que consiste en el almacenamiento de información histórica que posteriormente tendrá interés para los implicados en la toma de decisiones. Su característica es que consolida y estandariza información de diferentes bases de datos operacionales, como sistemas de ventas, cuentas de clientes, producción, de manera que la información pueda ser utilizada en toda la empresa para la toma de decisiones. Los sistemas de información gerencial incluyen también una serie de herramientas que permiten a los usuarios analizar la información almacenada para visualizar nuevos patrones, relaciones, y percepciones que son clave en la toma de decisiones. Estas herramientas son conocidas como “inteligencia de negocios” y por lo general incluyen software de consulta en bases de dato y elaboración de reportes, herramientas para análisis multidimensional de información y minería de datos.

## **Implementación de un mejor sistema de control de inventarios**

El control de inventarios es la sección a la que “más atención se le presta de toda la investigación de operaciones”. Un método para planear y controlar

inventario comprende un método cuantitativo al usarse una fórmula en la que intervienen la demanda anual, los costos de preparación y los costos mantenimiento anual por artículo con el objetivo de encontrar la cantidad económica en cada pedido de materia prima. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008, pág. 644).

El modelo mencionado le proporciona al administrador las bases para los planes y estándares para medir el desempeño. Bien implementado, el sistema de control de inventarios afecta a las existencias, a la necesidad de utilizar maquinaria para mover materiales como los montacargas, al tener menos inventario almacenado se reducen también las pérdidas por mala calidad y la productividad del trabajo aumenta. Sin embargo, el sistema de Cantidad Económica de Pedido funciona ajeno a otros subsistemas como la planificación de la producción, la distribución y las ventas.

Por gozar Cobalsa S.A. de un flujo de demanda continuo de pedidos, y al no depender de un grupo numeroso de piezas para procesar la madera, el sistema de Cantidad Económica de Pedido basta para el caso de la empresa.

Como último detalle del manejo de inventarios, se deben reducir los 5 costos principales implicados en todo modelo de inventario:

1. Los Costos de Mantenimiento : indudablemente, este costo aumenta en el invierno, época del año en que la empresa se provisiona masivamente de materia prima, debido a la dificultad de transportación de la materia prima hacia la planta de procesamiento. Para reducirlo, entonces, se debe hacer una estimación más precisa de la madera necesaria para el número de órdenes a realizar durante la temporada, de manera que resulte en menos inventario almacenado.
2. El Costo de penalización. Directamente, la manera de reducirlo es teniendo inventario disponible para completar todos los pedidos solicitados por el cliente; siempre y cuando, el mantenimiento del inventario tenga un menor costo que dejar de vender a los clientes.

Caso contrario, es necesario que la empresa encuentre otros métodos que lo ayuden a cumplir con los pedidos, como comprar a la competencia, o tener que pagar sobretiempos a la fuerza laboral para concluir un pedido. La que más convenga dependiendo del caso.

3. El costo por ordenar, o fijo, cuya estructura es mucho más difícil de cambiar al depender ya de factores tales como el combustible utilizado por la maquinaria, los salarios pagados a los empleados, el precio de la materia prima.
4. El costo variable, que para reducirlo es necesaria la estandarización de los procesos productivos, puesto que de esta manera se logran encontrar las maneras que ahorren más tiempo y recursos en llegar al producto final.

### **Implementación de Estrategias de Porter**

Para el caso tanto de las Pymes como de Cobalsa S.A., de las estrategias de Porter mencionadas en el marco teórico, la más conveniente sería la estrategia de diferenciación, consistente en ofrecer al cliente un bien o servicio único. La manera de ofrecer al cliente algo único es mediante la sofisticación de la mercancía, que se da solamente si la empresa le da un valor agregado. Se escoge uno o más atributos que considere importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Un producto diferenciado es premiado mediante la capacidad de exigir un mayor precio unitario. (Porter, 2010, pág. 42).

Obtener diferenciación es posible no solamente haciéndole cambios al producto en sí. También puede basarse en otros factores como el sistema de entrega con que se vende, en el plan de marketing, y en otros factores.

Si la empresa se enfoca en actividades relacionadas con las operaciones, se afecta a la singularidad del producto: su aspecto, su conformidad con las

especificaciones, y su fiabilidad. El sistema logístico de salida es determinante en la rapidez y uniformidad de las entregas,

En lo que refiere a las pymes manufactureras en particular, como propuesta para favorecer la singularidad de la empresa se puede proponer:

Mejorar la tecnología utilizada en la ejecución de actividades, como por ejemplo maquinarias de alto rendimiento para procesar.

Materia prima de excelente calidad utilizada.

Establecer nexos dentro de la cadena de valor, puesto que es preciso coordinar las actividades vinculadas. Por ejemplo, la coordinación entre la fuerza de ventas y la organización de los servicios logra un servicio más sensible al cliente.

Coordinación con los proveedores, puesto que mientras más estrecha sea la relación con ellos, menor será el tiempo en que se puede procesar un pedido, o incluso desarrollar un nuevo modelo.

Obviamente, la empresa que logre obtener y sostener la diferenciación tendrá un rendimiento por encima de la media en su industria, si su precio alto supera los costes adicionales en que incurre por su singularidad. No pueden prescindir de su posición en los costes, porque sus precios serán anulados por una posición mucho más baja. (Porter, 2010, pág. 42).

En el mercado, esta estrategia va de la mano con la estrategia enfocada, que consiste en concentrarse ya sea en una línea de productos específica, en una región particular, o en un tipo particular de clientes, es decir, segmentar un nicho de mercado al cual irá destinado el producto.

Se considera esta estrategia como la adecuada debido a que intentar buscar el liderazgo de costos es más complicado para una pymes. Según (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008), esta estrategia consiste en manejar eficazmente los costos de manera de manera que la mercancía termina vendiéndose a un

precio bajo, bastante competitivo en el mercado; pero también requiere de una participación de mercado relativamente grande, y esa parte la dominan las empresas más grandes, como ya se pudo observar en su contribución a las ventas en el análisis de la situación actual. Existen, sin embargo estrategias que forman parte del liderazgo de costos de Porter, que sí podrían ser aprovechadas por las pymes, tales como la obtención de una patente, o el acceso preferencial a materias primas

En el caso particular de Cobalsa S.A., se está aplicando enfocada o de segmentación, puesto que la empresa selecciona un segmento y adaptándose a él. Se está buscando penetrar a mercados asiáticos, que exigen la balsa en otras magnitudes y presentaciones diferentes a las que los operarios producen para mercados europeos. Como es normal toma tiempo transmitir la idea del producto nuevo que se debe crear, incluso calcular nuevamente los costos y distribución del envío, puesto que tienen dimensiones distintas a los empaques que la empresa vende normalmente. Sin embargo, vale la pena el adaptarse a nuevos mercados siempre y cuando mejoren las ventas de la empresa; puesto que al adaptarse a las exigencias de los mercados asiáticos, se está consiguiendo una ventaja competitiva, a pesar de no poseer una en absoluto.

## **Implementación del Diseño Organizacional**

Se propone para las pymes un enfoque de Balance Scorecard para la efectividad, puesto que es un enfoque más moderno que en vez de enfocarse en un solo área como los enfoques clásicos, combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura. Entonces, en la elaboración de estrategias es necesario manejar cuatro perspectivas: (Daft, 2011).

1. La Financiera: que consiste en velar porque cada acción tomada contribuya a un mejor desempeño financiero. En este caso sería, contribuir a que cada decisión mejore los indicadores financieros revisados en este proyecto, porque a su vez posibilitan la obtención de

créditos para intentar desarrollar un proyecto más ambicioso. Se trata de que una buena acción a su vez crea otra buena consecuencia.

2. Indicadores de procesos de negocios: Perspectiva muy importante para una empresa manufacturera, porque consiste en llevar estadísticas acerca de la producción y operaciones, procesos que son más complejos que en industrias como las que venden materias primas u ofrecen un servicio. Controlar inventarios, tiempos de procesos, porcentajes de desperdicios son incluidos en esta sección.
3. Indicadores de servicio al cliente: Consiste en proporcionar a los clientes la imagen correcta que la corporación desea crear. Así mismo, llevar a cabo las estrategias correctas para retener a los clientes y tenerlos satisfechos. Las empresas deben llevar estadísticas acerca del grado de satisfacción de clientes, reclamos y resolución de los mismos, incorporación de nuevos clientes.
4. Potencial de crecimiento y aprendizaje de la organización: comprende manejar el capital humano para el futuro de la empresa. Comprende satisfacer las necesidades de capacitación de los empleados, crear un ambiente organizacional propicio para el aprendizaje, e implementar sistemas de información propicios para la empresa.

En cambio, con respecto a Cobalsa, se implementarán índices de control de procesos internos. Esto debido a la gran importancia que tiene el inventario en este tipo de negocio, por eso la mejor manera de lograr el crecimiento financiero es mediante el desarrollo correcto de las operaciones internas de la organización.

Para manejar un inventario tan extenso hay que considerar que la balsa es un “tipo de madera delicado de manejar, y propenso a varios tipos de plagas, como la polilla, por lo que se le debe dar el tratamiento adecuado para que la madera utilizada en el proceso de producción sea de óptima calidad.” (Illingworth, 2012, pág. 5).

Como fue mencionado en el análisis de la situación de la empresa, existe un desperdicio de alrededor de 15%. Adicionalmente, se retrasan en el reporte del inventario de los materiales que egresan de una sección para pasar a la siguiente. Por lo tanto, una buena opción sería la implementación de un sistema de información armonizado que comprenda las 6 áreas de Materia Prima, Movilización, Secado, Taller, Embalaje y Prensas, de manera que puedan obtener más rápidamente un control exacto de la cantidad de materia prima que sale de un área y pasa a la siguiente como por ejemplo el ingreso de madera verde, la producción de taller, la cantidad de madera secada y el record de exportaciones. Con un control exacto de insumos, se podría hacer un mejor análisis de costos, para saber cuáles son los principales desperdicios en cada etapa y lograr reducirlos.

Otra área de los indicadores de procesos internos es la del crecimiento y desarrollo de los empleados. Se la podría mejorar mediante la enseñanza de información acerca de controles de calidad a los obreros, puesto que en cada sección hay clasificaciones que deben realizar los jefes detalladas a continuación:

Fase 1: Movilización y clasificación:

Criterios como clasificación de la madera de acuerdo a su espesor, marcar defectos en la madera y cuáles son las que deben ser rechazadas para después agruparla en grupos semejantes son hechos por el calificador.

Fase 2: Secado

Se separa la madera en lotes para secar, los cuales son formados basándose en la humedad de la madera y su espesor, pues estas características hacen que varíe el tiempo que debe pasar en la cámara de secado.

Fase 3: Taller

Aquí la madera es cepillada y cortada de acuerdo a las especificaciones del cliente. Lo importante es que todos los empleados estén al tanto de los

estándares de calidad de calificación (subfase final del taller), donde verifican que después de procesada la madera no tenga manchas ni rajaduras; ya que caso contrario, debe volver a ser procesada. Mientras más madera pasa por este filtro en la primera revisión, se ahorra más tiempo en todo el proceso de producción.

#### Fase 4: Embalaje

No existen criterios de clasificación más que de acuerdo a las medidas de la orden pedida, pero aquí todos deben estar al tanto que la madera cumpla los criterios de calidad adecuada y de no ser así, es devuelta al taller.

#### Fase 5: Prensa

Los involucrados en esta fase deben saber cómo darle el mantenimiento adecuado a los bloques de madera de acuerdo a la calidad para evitar que se dañe. Así mismo, asegurarse de aplicar resina a los lados superiores para evitar su deterioro y rajaduras en el manipuleo.

### **Mantenimiento de las Instalaciones**

La implementación de programas periódicos de mantenimiento permite que la planta se mantenga funcionando en su máxima capacidad pese al paso del tiempo. Esta iniciativa debe comprender:

Mantenimiento de los equipos y maquinarias existente en la planta, lo que conserva su buen funcionamiento y minimizar su deterioro y depreciación en el largo plazo.

Mantenimiento de los edificios, cimentaciones y suelos de las planta.

Programación apropiada acerca de necesidad de compra nuevos equipos y repuestos, así como también planeación de su instalación, sin que incurra en la paralización del proceso productivo.



Esta iniciativa comprende también llevar registros históricos acerca de fecha y tipos de mantenimientos realizados, sean preventivos, correctivos, o periódicos, que serán muy útiles a la hora de elaborar inventarios y cronogramas futuros de mantenimiento.

## **Realización de Inventarios Físicos**

Como había indicado la Ing. Camba, actualmente no existe un control oportuno de las existencias que son utilizadas en cada parte del proceso de industrialización de la balsa. Pese a que ya ha sido propuesto un sistema tecnológico para el control adecuado de la utilización de recursos, es necesario también que se realicen periódicamente inventarios físicos para la comprobación de los saldos contables de la cuenta inventario, coordinado entre el departamento contable y el de producción.

El inventario físico deberá ser asignado para un día específico en el calendario de manera que pueda paralizarse la producción de la maquinaria durante su ejecución, puesto que de no ser así, se trataría nada más de un inventario estimado, pero para lograr cuadrar los saldos reales se necesita un inventario real.

La realización del inventario también ayuda a mejorar la organización y distribución de los materiales almacenados en la planta de producción. De esta manera, se sabe cuál es el área respectiva para las materias primas, productos en proceso, y productos terminados. El orden de los materiales facilitará también su identificación, conteo, pesaje y medición.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

Una vez realizado el análisis tanto de la situación de la pymes manufacturera, como del caso de estudio de Cobalsa S.A., se puede concluir que:

1. La situación actual que atraviesa el Ecuador es propicia para el emprendimiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo si están enfocadas en trabajar con recursos naturales renovables, alta tecnología, o conocimientos aplicados, porque estas áreas gozan de programas especiales de fomento e incentivos.

Permanece latente el problema de encontrar fuentes de financiamiento que se adapten a las necesidades de los pequeños empresarios. Sin embargo, ya existe apoyo gubernamental, mediante ministerios y secretarías, en la correcta articulación de las empresas, en apoyar el desarrollo agrícola, en la innovación tecnológica y en generar las capacidades necesarias de la fuerza laboral para que puedan acceder a un salario digno.

Considérese también los incentivos tributarios para los empresarios en general, y de manera especial para aquellos que buscan llevar movimiento económico a zonas estratégicas (ZEDES) y a los que buscan invertir en mejor tecnología como compañía. Permite concluir que en Ecuador hay un ambiente apropiado para el desarrollo de las empresas.

2. El análisis de la situación financiera de los diversos estratos de empresas de acuerdo a su tamaño muestra la dificultad de la empresa ecuatoriana, sobre todo de las pequeñas compañías, para cumplir con los estándares requeridos por las instituciones financieras capaces de ofrecer préstamos en el país, las mismas que al ser la principal fuente de financiamiento en la realidad ecuatoriana, atrapan a las pymes en un círculo vicioso que imposibilita su posibilidad de desarrollarse financieramente.

De manera particular, el índice de liquidez inmediata, el retorno sobre activos, retorno sobre patrimonio, la capacidad de endeudamiento sobre activos, y el patrimonio de la empresa son índices a los que toda empresa debe prestar atención y tratar de mejorar constantemente, pues son indicadores claves a la hora de acceder a un préstamo y de establecer el monto del préstamos.

3. La abundancia de empresas familiares en el sector pymes, y en el tejido empresarial ecuatoriano en general, influye en la resistencia que ponen las compañías para buscar cotizarse en la Bolsa de Valores, bien sea por sentirse expuestos al revelar los estados financieros públicamente, o por no querer diluir su participación del patrimonio.

Pese a esto, permitir que la empresa entre al mercado bursátil lleva consigo más consecuencias positivas que negativas. El Mercado de Valores es una fuente alterna para que las empresas puedan conseguir financiamiento, más barata y a largo plazo. Se asegura la continuidad del negocio gracias a la fácil transmisión de la propiedad a un precio público y potencia la imagen de la empresa porque además de que sus acciones son ofertadas públicamente, debe satisfacer ciertos parámetros de transparencia que aumentan la confianza generada en los colaboradores.

Además, con la implementación de iniciativas como la reducción de las exigencias para que las empresas entren a ser cotizadas en bolsa, o la intermediación de instituciones como los fideicomisos financieros facilitan a las pymes el acceso al Mercado de Valores. Existen otros modelos de incentivos, sin embargo, como la implementación de un área dentro del Mercado de Valores dedicado solo a las pequeñas y medianas empresas, que en Ecuador pueden ser copiados, al ser más agresivos en la iniciativa de ayudar a este sector.

4. Las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, siendo el 4.2% del total de empresas en Ecuador, generan el 39% de las ventas anuales que produce el país, y son responsables de darle empleo al 31% de la población

económicamente activa del país. Pese a esto, sus ingresos se ven limitados al dedicarse principalmente al comercio de bienes y servicios primarios, mercancías que por su bajo nivel de proceso y valor agregado, no pueden exigir precios altos al mercado,

Tan solo el 9.59% de las pymes se dedican a la manufactura, área que al requerir mayor inversión tecnológica en el proceso de sus mercancías, puede exigir mejores precios a los compradores, porque mientras más sofisticado es el proceso de transformación por el que pasa un producto destinado para la venta, es capaz de exigir un mayor precio unitario.

Es necesario notar que si una de las ramas por las cuales Ecuador puede crecer económicamente es a través de la implementación de proceso de industrialización y manufactura en las empresas, no basta sólo con iniciativas que potencialicen el conocimiento de la fuerza laboral ecuatoriana, sino que también es necesario abrirle las puertas a los inversores, que quieran depositar su capital en proyectos empresariales ambiciosos.

5. El caso de estudio de Cobalsa S.A. demostró que aún en una empresa de tamaño mediano, y de una trayectoria significativa en el mercado, existen situaciones y falencias que pueden ser mejoradas. En este caso en particular, hay un escaso control interno en la organización; y si el control existe, es mediante métodos rústicos que ralentizan la circulación de la información de una sección a otra.

En todos los niveles y áreas de una organización es posible aportar con iniciativas que contribuyan al desarrollo financiero de las empresas, desde el área operativa hasta los altos mandos encargados de tomar las decisiones al largo plazo. Para Cobalsa S.A., una iniciativa viable nace en el área del control de inventarios. La empresa necesita que todos los empleados estén al tanto de los estándares de calidad del producto final no solo para su área, sino de todo el proceso productivo, ya que así se ahorra tiempo y recursos al no tener que

devolver madera de un área de proceso al otro, por no haber sido correctamente procesada.

Para el manejo del inventario también es necesario implementar un sistema de información armonizado entre las 6 áreas del proceso de industrialización de la balsa, para que sea posible tener un control exacto y a tiempo de las existencias y los materiales que pasan de un área al otro, así como tener una herramienta de análisis para otros indicadores como los tiempos que se toman entre pasar de una fase del proceso al otro, y cuál es el área en la que se originan más trabas que no permiten que un procedimiento fluya correctamente.

Toda empresa manufacturera en etapa de crecimiento maneja algún problema sobre el control de inventario que puede ser mejorado aplicando el modelo correcto de acuerdo a las características del negocio.

### **Recomendaciones:**

El Gobierno de turno persigue el objetivo de impulsar el crecimiento de las empresas, y sobre todo de las que manufacturan productos tecnificados y que buscan implementar proceso de alta tecnología. Por lo tanto es necesario que el empresario esté informado de todas las oportunidades que el Estado ofrece, así como también de aprovechar los incentivos tributarios tanto como sea posible.

Es posible también direccionar la estrategia de la empresa, según su sector económico, a uno de los subsectores priorizados por la política de desarrollo productivo gubernamental, puesto que la empresa gozará de fomentos e incentivos especiales.

Es necesario implementar la cultura bursátil en el Ecuador, cambiar esa idea de que la Bolsa de Valores es solo para las grandes instituciones, puesto que uno de sus principales objetivos es ser una fuente de liquidez para las empresas que la necesitan. Es cierto que la emisión de acciones diluye la participación patrimonial que poseen los accionistas, pero hay que considerar que no es

estrictamente necesario poseer el 100% de la participación para ser el dominante en la toma de decisiones; así como también es posible crear alianzas junto a otros accionistas.

También es posible emitir deuda y por último, no deben sentirse expuestos a la competencia, ni peor como una debilidad el hacer público los estados financieros de una empresa. Incluso las más grandes empresas a nivel mundial, que están cotizadas en Bolsa de Valores, lo hacen.

Los empresarios deben darse cuenta que el mercado ecuatoriano ya está saturado de bienes y servicios básicos, de carácter fisiológico y que es muy difícil lograr participación de mercado si no se oferta un producto diferenciado al mercado, un producto innovador que conste de características únicas que además, permita llegar a un nicho de mercado al que se le pueda cobrar un mayor precio.

Este patrón de especialización en productos primarios ha sido la característica fundamental de la matriz productiva ecuatoriana a lo largo de la historia, pero actualmente el gobierno de turno busca privilegiar la producción diversificada, eco-eficiente y con mayor valor agregado. Se ha facilitado el acceso a las asesorías e información necesaria para el crecimiento del empresario y es conveniente aprovecharla en la medida que sea posible.

Para lograr estar a la par del crecimiento tecnológico, es necesario que todas las empresas traten de implementar Sistemas de Información Gerencial; con más razón todavía si la organización se encuentra en el sector manufacturero, puesto que comprende la ejecución de más procesos que una empresa dedicada a vender un bien primario, y por lo tanto, las bases de datos almacenadas y armonizadas darán origen a una mayor cantidad de índices que servirán de gran ayuda al momento de la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.

Para que las pymes logren progresar, es necesario estar al tanto de la situación real que afrontan con respecto al entorno. Se requiere de hacer un análisis

acerca de sus posibilidades de crecimiento y su participación de mercado, puesto que solamente sabiendo donde están actualmente y a dónde se quiere llegar, será posible implementar la estrategia correcta; es decir, el medio para alcanzar un fin.

El caso de Cobalsa también ayuda a sacar recomendaciones acerca de políticas que deben ser implementadas en toda empresa, como las siguientes:

Los jefes de cada departamento deben compartir su conocimiento con el personal bajo su mando, sobre todo en cuanto a supervisión y estándares de calidad para evitar gastar tiempo y recursos en la reproducción de procesos porque el producto no tiene las cualidades deseadas.

En el área operativa de una empresa manufacturera, hay varias actividades rutinarias que no requieren una mayor cantidad de tiempo e instrucción para su aprendizaje. En ese caso es recomendable implementar la rotación interna de los operarios, de manera que todos puedan tener una perspectiva global del proceso que realiza la empresa para la que trabajan.

Siempre hay que manejar información actualizada acerca de los materiales utilizados en cada fase del proceso de producción, de manera que se pueda llevar un control real acerca del porcentaje de desperdicios y hacer la posterior gestión con el fin de reducir dicha cantidad.

Bien sea que la empresa manufacturera tenga un inventario que rota muy lentamente, de un exceso de existencias o pérdida de oportunidad por falta de ellas, lo correcto es implementar en la compañía un método de control de inventario acorde a las necesidades del negocio.

Se debe elaborar un cronograma de inventarios físicos para contrastar las existencias reales con las descritas en los archivos, esto evita que haya valores inflados e irreales en los estados financieros y para investigar cualquier anomalía que pueda producirse en el manejo de los materiales.

Finalmente, como se ha podido observar que hay una cantidad tan grande de pymes en el tejido económico ecuatoriano, una buena alternativa para progresar es la asociación de empresas, donde las partes asociadas pueden beneficiarse mediante el intercambio de conocimiento y el incremento de su capacidad productiva, lo que ampliará su mercado potencial permitiéndole considerar inclusive, la exportación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Araque, W. (Enero de 2012). Las PyME y su situación actual. Obtenido de Cuaderno de Trabajo N. 1, Observatorio de las Pyme Universidad Simón Bolívar Ecuador:  
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf)
- Araujo, G., & Quezada, J. (2010). Formulación de estrategias para convertir a las Pequeñas y Medianas Empresas en competitivas y globales en la Ciudad de Cuenca.
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito - Ecuador: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/codigoproduccion.pdf>.
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2013). INFORMA.
- Banco Central del Ecuador. (2012). Balanza de Comercial de Enero 2012. Obtenido de Indicadores Macroeconómicos Marzo 2012, Ministerio de Coordinación de la Política Económica:  
<http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/marzo-2012.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). Boletín Anuario No. 34, Cuentas Nacionales. Obtenido de Producto Interno Bruto por industria: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco de la República Banco Central de Colombia. (2012). Producto Interno Bruto de Colombia disponible desde 2000 a precios corrientes. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. Montevideo-Uruguay.
- Berk, J., DeMarzo, P., & Hardford, J. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. Madrid – España: Editorial Pearson Educación S. A.
- Bolsa de Valores de Colombia. (2012). Relación con Inversionistas BVC / Información Financiera / Informes d Gestión. Obtenido de Home: <http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Accionistas/Informaci%C3%B3n+Financiera/Informes+de+Gesti%C3%B3n?action=dummy>

- Canessa, M., Cruz, C., Hormiga, E., Juanes, E., Torruella, A., & Valls, J. (2012). Causas del Fracaso de los Emprendedores. La Coruña - España: Editorial Netbiblo.
- Cannice, M., Koontz, H., & Wehrich, H. (2008). KooAdministración una perspectiva global y empresarial . México D.F – México: Mc Graw Hill Interamericana, 8ava edición.
- Cely, N. (Febrero de 2011). Ecuador un país para la inversión inteligente. Obtenido de Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad:  
[http://www.invec.ec/archivos/menu\\_6/ecuadorunpaisparalainversioninteligente.pdf](http://www.invec.ec/archivos/menu_6/ecuadorunpaisparalainversioninteligente.pdf).
- Comisión de Legislación y Codificación. (2006). Ley de Mercado de Valores. Obtenido de H. Congreso Nacional:  
<http://www.bolsadequito.info/normativa/mercado-de-valores/ley-de-mercado-de-valores/>
- Comunidad Andina. (Agosto de 2009). Resolución 1260. Disposición técnica para la transmisión de datos estadísticos de pyme de los países miembros de la Comunidad Andina, (págs. 4-5). Lima - Perú.
- Corporación Financiera Nacional. (2013). Garantía Financiamiento Estratégico. Obtenido de  
[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=365](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=365)
- Cuenca, P., Giler, D., & Villalba, C. (2009). Proyecto de Graduación. Proyecto de creación de estrategias para aumentar las negociaciones bursátiles en la BVG (Bola de Valores de Guayaquil). Facultad de Economía y Negocios, Espol, Guayaquil – Ecuador.
- Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. México DF – México: Editorial Cengage Learning, Décima Edición.
- Franco, J., & Jativa, L. (2006). Estudios del sector artesanal de Ecuador.
- Galárraga, A. (2004). La importancia relativa de las pymes: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera ecuatoriana.
- Guerrero, H. (2011). Inventarios manejo y control. Bogotá - Colombia: Ecoediciones, 2da edición.

- Illingworth, J. (2012). Setenta y dos años creciendo juntos 3A Composites Baltek Corporation. Guayaquil – Ecuador: publicado por la compañía Baltek Corporation.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Número de Establecimientos. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#tpi=733>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Evolución del Mercado Laboral y Pobreza 2012. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza/>
- Laudon, J., & Laudon, K. (2012). Essentials of Management Information Systems. New Jersey - Estados Unidos: 10ma Edición, Prentice Hall.
- Magill, J., & Meyer, R. (2005). Microempresas y Microfinanzas en Ecuador.
- Malo, Z. (2011). Texto – Guía Mercado de Valores. Escuela de Empresas Universidad Técnica Particular de Loja, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Tercera edición.
- Ministerio Coordinador de Empleo, Producción y Competitividad. (2013). Valores, Misión y Visión. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/el-ministerio>
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (2013). Valores, Misión y Visión. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/el-ministerio>
- NYSE and Bureau of Economic Analysis. (Diciembre de 2011). Obtenido de <http://www.nyse.com/>
- Ortiz, R. (2012). Las Bolsas de Valores son el reflejo de la economía de cada país. EKOS Negocios, .
- Paz, G. (2013). ¿Emitir deudas o acciones? Ésa es la cuestión . Revista Forbes México, Edición Julio, <http://www.forbes.com.mx/sites/emitir-deuda-o-acciones-esa-es-la-cuestion/>.
- Plenario de las Comisiones Legislativas. (2006). Ley de Régimen Tributario Interno. <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>.
- Porter, M. (2010). Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid - España: Ediciones Pirámide.

- Redacción Guayaquil. (2 de abril de 2012). El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares. El Universo, págs.  
<http://www.eluniverso.com/2012/04/16/1/1356/90-firmas-guayaquil-son-empresas-familiares.html>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Valores, Misión y Visión. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/la-secretaria/>
- Secretaría Nacional de Producción y Desarrollo. (2012). Transformación de la matriz productiva revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano. Obtenido de Folleto informativo 1ra edición:  
[www.planificacion.gob.ec/wp.../01/matriz\\_prod](http://www.planificacion.gob.ec/wp.../01/matriz_prod)
- Soriano, C. (2005). El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Obtenido de RGPymes.com
- Subsecretaría de MIPYMES y artesanías. (2012). Alternativas de Financiamiento para PYMES en el Mercado de Valores. Obtenido de Ministerio De Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=386&force=0>.
- Superintendencia de Compañías. (2010). Mercado de Valores, Anuario Estadístico. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Superintendencia de Compañías. (2011). Anuario Estadístico Societario NEC 2011. Obtenido de Estadísticas sector societario:  
[http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/20121206105326.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20121206105326.pdf)
- Superintendencia de Compañías. (2012). Mercado de Valores, Anuario Estadístico. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Tamariz, J. (2000). Manual de Procesos de Cobalsa S.A.
- Universidad Autónoma de Barcelona. (2013). Financiamiento Bancario. Recuperado el 10 de 03 de 2013, de Universidad Autónoma de Barcelona:  
[https://wikis.uab.cat/eldiari/index.php/Financiamiento\\_bancario](https://wikis.uab.cat/eldiari/index.php/Financiamiento_bancario)
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2013). Perfil Profesional de Carrera Gestión Empresarial Internacional. Obtenido de Sitio Web de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:  
<http://www2.ucsg.edu.ec/economia/index.php?view=article&catid=10%3Agestion-empresarial-internacional&id=46%3Acarrera-de-gestion->

empresarial-internacional-perfil-  
profesional&format=pdf&option=com\_content&Itemid=53

Wong, A. (2011). Development of Financial Market and Economic Growth: Review of Hong Kong, China, Japan, The United States and The United Kingdom. *International Journal of Economics and Finance*, Escuela de Contabilidad y Finanzas, Universidad Politécnica de Hong Kong, Vol 3. No. 2, doi:10.5539/ijef.v3n2p111.

# ANEXOS

## Anexo 1

| Exportaciones (1)            | Volumen<br>(miles de toneladas) | FOB<br>(millones de USD) | % de Participación |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>Exportaciones totales</b> | <b>2.659</b>                    | <b>2.094</b>             | <b>100,0%</b>      |
| <b>Petroleras</b>            | <b>1.943</b>                    | <b>1.384</b>             | <b>66,1%</b>       |
| Petróleo crudo               | 1.826                           | 1.305                    | 62,3%              |
| Derivados                    | 116                             | 79                       | 3,8%               |
| <b>No petroleras</b>         | <b>716</b>                      | <b>711</b>               | <b>33,9%</b>       |
| <b>Primarios</b>             | <b>544</b>                      | <b>435</b>               | <b>20,8%</b>       |
| Banano y Plátano             | 438                             | 173                      | 8,3%               |
| Café                         | 2                               | 4                        | 0,2%               |
| Camarón                      | 14                              | 87                       | 4,1%               |
| Cacao                        | 11                              | 25                       | 1,2%               |
| Abaca                        | 1                               | 1                        | 0,1%               |
| Madera                       | 18                              | 9                        | 0,4%               |
| Atún                         | 2                               | 13                       | 0,6%               |
| Pescado                      | 6                               | 18                       | 0,8%               |
| Flores                       | 11                              | 71                       | 3,4%               |
| Otros primarios              | 42                              | 35                       | 1,7%               |
| <b>Industrializados</b>      | <b>172</b>                      | <b>275</b>               | <b>13,1%</b>       |
| Café elaborado               | 1                               | 11                       | 0,5%               |
| Elaborados de cacao          | 2                               | 8                        | 0,4%               |
| Harina de pescado            | 7                               | 7                        | 0,4%               |
| Otros elaborados del mar     | 18                              | 78                       | 3,7%               |
| Químicos y fármacos          | 3                               | 19                       | 0,9%               |
| Manufacturas metales         | 8                               | 42                       | 2,0%               |
| Sombreros                    | 0                               | 1                        | 0,0%               |
| Manufacturas textiles        | 2                               | 7                        | 0,4%               |
| Otros                        | 131                             | 102                      | 4,9%               |

Anexo 1. Exportaciones ecuatorianas correspondientes al año 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (2012), *Balanza Comercial de Enero 2012*

Elaborado por: BCE

## Anexo 2



Anexo 2. Matriz de Boston Consulting Group

Fuente: (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008), *Administración una perspectiva global y empresarial*

Elaborado por: Jorge Bauer

Anexo 3:



Entrevista realizada al dueño de la pymes Cobalsa, para el Proyecto de Titulación: **Desarrollo Financiero de las Pymes Guayaquileñas del Sector Manufacturero, Caso de Estudio Cobalsa S.A.** Por Jorge Bauer Moretta.

**Entrevistado:** Ing. José Tamariz Crespo  
**Profesión:** Ingeniero Industrial  
**Cargo:** Gerente General de Cobalsa S.A.

1. ¿De acuerdo a la clasificación de la CAN, considera a su empresa mediana o pequeña?
2. ¿Cuántos años lleva Cobalsa S.A. en el mercado?
3. ¿Usted considera que su empresa ha crecido tanto como deseaba a lo largo de todos estos años?
4. En el caso particular de Cobalsa S.A., ¿cuáles han sido las principales limitantes al momento de desarrollarse?



5. De acuerdo a su experiencia como empresario, ¿cuáles son las principales limitantes en Ecuador, para que una empresa pueda alcanzar un óptimo desarrollo financiero?
6. ¿Considera que el Estado apoya o limita el desarrollo financiero empresarial?
7. ¿Tiene algún crédito con la Corporación Financiera Nacional? Si es así, opine.
8. ¿Cuál consideraría una prioridad para que su empresa pueda crecer financieramente:
  - a. Personal con mayor nivel de estudio.
  - b. Inversión en mejores maquinarias
  - c. Sistemas tecnológicos modernos?

Adicionalmente y sin un formulario de entrevista establecido, la Contadora de la Compañía Cobalsa S.A., Ing. Enriqueta Camba, corroboró con información correspondiente a:

- 1) Análisis de “Costos de Ingresos” de la Compañía
- 2) Deficiencias Observadas en el proceso de cálculo de Inventario.
- 3) Deficiencias en procesos de industrialización de la madera.

#### Anexo 4

| Consolidado de empresas en Bolsa a nivel Nacional |             |                 |                |
|---|-------------|-----------------|----------------|
| Año / Bolsa                                       | Total Quito | Total Guayaquil | Total Nacional |
| <b>2001</b>                                       | 64          | 38              | 102            |
| <b>2002</b>                                       | 60          | 34              | 94             |
| <b>2003</b>                                       | 60          | 34              | 94             |
| <b>2004</b>                                       | 63          | 35              | 98             |
| <b>2005</b>                                       | 66          | 44              | 110            |
| <b>2006</b>                                       | 71          | 57              | 128            |
| <b>2007</b>                                       | 77          | 59              | 136            |
| <b>2008</b>                                       | 92          | 108             | 200            |
| <b>2009</b>                                       | 107         | 130             | 237            |
| <b>2010</b>                                       | 127         | 157             | 284            |

Evolución de la cantidad de empresas cotizadas en Bolsas de Valores a nivel nacional

Fuente: Superintendencia de Compañías, Anuarios Estadísticos 2001 - 2010

Elaborado por: Jorge Bauer