

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas



"LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
FINANCIERA EN UN ENTORNO DOLARIZADO: APLICACION DE
UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACION A LA EMPRESA
INEMOQUIL CIA. LTDA.

TESIS DE GRADO



CIB-ESPOL

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera Comercial y Empresarial.
Especialización Marketing y Comercio Exterior
Especialización Finanzas

Presentado por

Gabriela López López
Nathalia Loayza López
Erika Viras Villena

Guayaquil - Ecuador

2006



D-34903

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas



CIB-ESPOL

**“LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
FINANCIERA EN UN ENTORNO DOLARIZADO: APLICACIÓN DE
UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN A LA EMPRESA
INEMOQUIL CIA. LTDA.”**

Tesis de Grado

Previo a la obtención del Título de:

**Ingeniera Comercial y Empresarial,
Especialización Marketing y Comercio Exterior
Especialización Finanzas**

Presentado por:

Gabriela López López

Nathalia Loayza López

Erika Vivas Villena

Guayaquil – Ecuador

2006

INDICE GENERAL



CIB-ESPOL

	Pág.
Agradecimientos	II
Dedicatorias	III
Tribunal de Graduación	IV
Declaración Expresa	V
Introducción	VI

CAPÍTULO I

LA DOLARIZACIÓN EN EL ECUADOR Y EL ENTORNO

ACTUAL EMPRESARIAL13

1.1	Análisis de la situación económica a partir de la dolarización	13
1.2	Perspectivas de la dolarización	26
1.3	Las empresas y la planeación estratégica en la dolarización	31

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA FINANCIERA 36

2.1	Marco teórico	36
2.1.1	Visión	38
2.1.2	Misión.....	40
2.1.3	Objetivos estratégicos.....	44
2.1.4	Objetivos operativos.....	45
2.2	El diagnóstico empresarial.....	46

2.2.1	Análisis FODA	46
2.2.2	Estrategia	49
2.3	Pronósticos	50
2.4	El Índice Interno de Actividades y el Grill de Mando	53
2.5	Principales Indicadores de Gestión.....	55



CIB-ESPOL

CAPÍTULO III

EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FINANCIERA 60

3.1	Principales variables macroeconómicas a considerar	60
3.1.1	Variables macroeconómicas.....	60
3.2	Variables Internas	65
3.2.1	Políticas.....	66
3.2.2	Variables de mercado.....	68
3.2.2	Elementos del costo de producción.....	68
3.3	Planteamiento del modelo	70
3.3.1	Información Inicial.....	70
3.3.2	Ventas.....	73
3.3.3	Inventarios.....	74
3.3.4	Costo de producción.....	76
3.3.5	Depreciación.....	79
3.3.6	Gastos Administrativos y de Ventas.....	80
3.3.7	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	82
3.3.8	Flujo de Caja.....	83
3.3.9	Balance General.....	84



CIB-ESPOL

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL MODELO A UNA

EMPRESA MEDIANA88

4.1 *Descripción de la empresa88*

4.2 *Diagnóstico Inicial 90*

4.3 *Aplicación del modelo y simulación de diferentes
entornos para determinar estrategias94*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100

Conclusiones100

Recomendaciones 102

BIBLIOGRAFÍA105

ANEXOS107

1. *Balance General de Inemoquil, años 1998 y 1999.*
2. *Estado de Pérdidas y Ganancias de Inemoquil, años 1998 y 1999.*
3. *Balance General de Inemoquil, años 2003, 2004 y 2005.*
4. *Estado de Pérdidas y Ganancias de Inemoquil, años, 2003, 2004 y 2005.*
5. *Análisis 1: Indicadores históricos de Inemoquil, años 2003, 2004 y 2005*
6. *Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: histórico, años 2003, 2004 y 2005.*
7. *Supuestos y Variables para el modelo: escenario 1.*
8. *Venta de Servicios proyectado: escenario 1.*
9. *Gastos de Depreciación proyectado: escenario 1.*

10. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado: escenario 1.
11. Flujo de Efectivo proyectado: escenario 1.
12. Balance General proyectado: escenario 1.
13. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados: escenario 1.
14. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: escenario 1.
15. Supuestos y Variables para el modelo: escenario 2.
16. Venta de Servicios proyectado: escenario 2.
17. Gastos de Depreciación proyectado: escenario 2.
18. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado: escenario 2.
19. Flujo de Efectivo proyectado: escenario 2.
20. Balance General proyectado: escenario 2.
21. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados: escenario 2.
22. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: escenario 2.
23. Supuestos y Variables para el modelo: escenario 3.
24. Venta de Servicios proyectado: escenario 3.
25. Gastos de Depreciación proyectado: escenario 3.
26. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado: escenario 3.
27. Flujo de Efectivo proyectado: escenario 3.
28. Balance General proyectado: escenario 3.
29. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados: escenario 3.
30. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: escenario 3.



CIB-ESPOL

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional y motivación.

A mi hija, la inspiración en cada paso de mi vida.



CIB-ESPOL

Gabriela López

A mi padre, por su constancia y apoyo en todo momento, a mi madre por su confianza y amor incondicional.

A mi esposo, por comprensión y ayuda.

Nathalia Loayza

A Mis Padres, por su apoyo y sacrificio constante, a toda Mi Familia, por la unión y fortaleza inseparable.

Erika Vivas

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme iluminado y guiado a lo largo de toda mi carrera. A mis padres, por su guía y ejemplo de lucha y dedicación.

Gabriela López



CIB-ESPOL

Gracias a Dios por haberme brindado tantas oportunidades.

A mis padres, por todo el sacrificio que siempre han hecho por mí y por haber dedicado su vida a mejorar la mía.

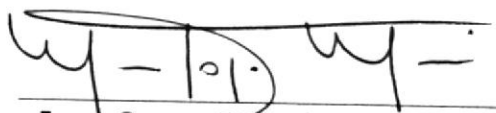
Nathalia Loayza

A mis padres, por su apoyo incondicional y por siempre creer en mí.

A mi familia y a todas las personas que de una u otra manera me han ayudado a través de mi vida estudiantil.

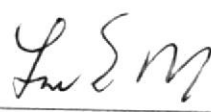
Erika Vivas

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN


Ing. Oscar Mendoza, Decano
Presidente


Dr. Hugo Arias
Director de Tesis


Ec. Gustavo Cassis
Vocal


Ec. Luis Rosero
Vocal

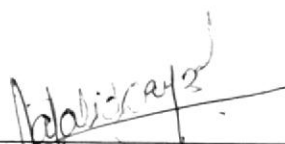


CIB-ESPOL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido e ideas de esta tesis de grado corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la “Escuela Superior Politécnica del Litoral”.


Gabriela López López


Nathalia Loayza López


Erika Vivas Villena



CIB-ESPOL

INTRODUCCIÓN



CIB-ESPOL

En los últimos años la situación económica, política y social del Ecuador ha sido muy variable, lo que ha ocasionado que las empresas se enfrenten a diversos escenarios. Ante esto, luego de la implantación del sistema de dolarización, la corrida bancaria, la quiebra de las principales instituciones financieras, el colapso del gobierno, etc.; muchas empresas se enfrentaron a situaciones que no pudieron superar, lo que ocasionó la quiebra o reducción de su producción.

Las empresas que sobrevivieron se han visto en una nueva perspectiva, que les ha obligado a redefinir sus objetivos, metas, políticas, etc. Muchas de las cuales han comprendido la importancia de realizar una adecuada planificación, en muchos frentes de la empresa, pero principalmente en la planificación estratégica financiera.

El proceso de planificación financiera para que sea exitoso requiere la realización de algunas etapas en las cuales se identifican y definen muchos aspectos que ayudan a los administradores a conocer la real situación de la empresa y hacia dónde quiere dirigirse. Estos aspectos son: misión, visión, objetivos, estratégicos, pronósticos, análisis FODA, etc.



CIB-ESPOL

Las multinacionales y las grandes empresas nacionales han podido contratar asesorías externas que los guíen en el camino de la planificación estratégica, además han podido adquirir e implementar complejos y costosos sistemas de información que permiten generar los resultados para la realización del análisis de sus estados financieros y planificar en base a éstos.

Las pequeñas y medianas empresas deben buscar formas de llevar a cabo su planificación estratégica financiera. Como opción para estas empresas presentamos el modelo elaborado en el utilitario Excel. Este modelo permite a las empresas realizar proyecciones de sus estados financieros e indicadores y analizar diversos escenarios esperados, en base a la definición de supuestos y variables de operación.

Para ilustrar el funcionamiento del modelo planteado, hemos tomado como caso de estudio la compañía Inemoquil Cía. Ltda., Colegio La Moderna. Para esto hemos realizado el análisis de los indicadores financieros de la empresa en los años 1998 y 1999, para conocer la situación antes de la dolarización, y de los años 2003, 2004 y 2005, de tal forma que podamos apreciar los cambios sufridos por la compañía en los años posteriores a la implantación del sistema dolarizado. ✓ En base a estos resultados hemos identificado las variables del negocio, en base a las cuales hemos aplicado el modelo propuesto el cual nos ha arrojado proyecciones para los años 2006,

2007 y 2008. Dichos resultados obtenidos, son los que la empresa debe tomar como herramienta para su planificación.



CAPITULO I

LA DOLARIZACIÓN EN EL ECUADOR Y EL ENTORNO

ACTUAL EMPRESARIAL

1.1 Análisis de la situación económica a partir de la dolarización

En el año 1999 el Ecuador atraviesa por una de las mayores crisis económicas de su historia republicana, donde la crisis financiera y bancaria se destaca acompañada de conflictos políticos y sociales y de una aguda recesión producida por el congelamiento de los depósitos bancarios.

La desconfianza en el sistema bancario produjo una disminución de la liquidez de los bancos, que fue originada entre otras cosas por una política equivocada que en lugar de incentivar el ahorro y el uso del sistema bancario lo desincentivo como fue la creación del ICC (Impuesto a la Circulación de Capitales) que hizo, entre otras cosas, que la liquidez de los bancos se redujera entre 1998 y 1999 de 1.600 millones a 860 millones de dólares. Los créditos totales disminuyeron en aproximadamente un 40%. La cartera vencida, debido a la crisis económica, pasó de 300 millones de dólares a 1.100 millones de dólares. Los depósitos totales bajaron de 5.100 millones en 1998 a 3.400 millones de dólares en 1999.



CIB-ESPOL

El Producto Interno Bruto del país decreció de 19.710 millones de dólares a 13.600 millones de dólares en 1999. Asimismo el PIB per cápita que en 1998 era de 1.619 dólares, para 1999 bajó a 1.100 dólares (una disminución del 32% en el PIB per cápita de un año a otro), producto de la recesión y la crisis en general que afectó a la mayoría de la población ecuatoriana.

Por otro lado, por la inestabilidad económica, la desconfianza en el sector bancario y la inestabilidad cambiaria, la inflación pasó de un 36% aproximadamente en 1998 a una inflación del 60,7% a diciembre de 1999 (lo que significaba un incremento inflacionario del 60% aproximadamente).

Para 1999, según el INEC, el desempleo estaba por alrededor de 18% de la PEA (Población Económicamente Activa) lo que significaba que aproximadamente 700.000 personas en edad de trabajar estaban desocupadas. Esto se agrava con las cifras que a esa fecha existían sobre el subempleo que era del 54.4 % del PEA, situación que nos permite entender el porqué de la alta cifra de migración de nuestros compatriotas.

Lo anterior ha sido analizado por los sociólogos porque tiene implicaciones importantes, ya que la familia, que es el pilar de nuestra sociedad, se desintegra.



CIB-ESPOL

El resto de la población que no tuvo la oportunidad de emigrar se vio afectada por paupérrimos niveles salariales y por prácticas empresariales que iban orientadas a mantener la rentabilidad de las empresas. Así tenemos que el salario mínimo en enero de 1999 era de 134 dólares y para diciembre del mismo año era de 50 dólares.

Por otro lado, en lo relacionado al comercio exterior tenemos que la Balanza Comercial para 1998 tenía un déficit de 995 millones de dólares, pero en 1999 tuvo un saldo positivo de 1.665 millones de dólares, principalmente porque la crisis económica, el congelamiento de fondos, causó una recesión económica y una contracción severa de las importaciones que de 5.198 millones en 1998 bajo a 2.788 millones de dólares en 1999. Así mismo la reserva monetaria internacional disminuye de 1.700 millones de dólares aproximadamente a 1.276 millones de dólares en 1999.

Por la inseguridad económica, recesión, cierre de bancos, congelamiento de fondos, crisis financiera en general, los capitales fugaron de la economía en mas de 1.400 millones de dólares lo que hizo que la situación de la economía se agudizara, en condiciones de que nuestras exportaciones se basan en un alto porcentaje en petróleo, banano y camarón (aproximadamente el 70% de las exportaciones).

La crisis financiera y económica que atravesaba el Ecuador fue causa para que los agentes económicos perdieran confianza en la moneda nacional y la

fueran sustituyendo por el dólar, creándose una economía dolarizada informal. Para fines del año 1998 todos los departamentos y casas se vendían en dólares, y los importadores daban crédito pero en dólares, los vehículos se comercializan en dólares y la gente se protegía en sus transacciones poniendo una cláusula de dolarización.

Los depósitos en moneda extranjera, respecto al cuasi dinero total aumentaron de un 7.4% en 1998 a un 47% en 1999 y la cartera en moneda extranjera en los bancos aumentó de un 1.6% (que era en 1990) a un 66.5% en 1999.

CUADRO # 1

INDICADORES MACROECONÓMICOS

AÑOS 1998-1999

	1998	1999
PIB (\$ millones)	19.710	13.600
PIB PER CAPITA (\$)	1.619	1.100
INFLACION ANUAL (%)	36	60.7
TASA DESEMPLEO (%)	18	54.4
TASA INTERES ACTIVA (%)	61.4	69



CIB-ESPOL

Información obtenida en www.bce.fin.ec

CUADRO #2

INDICADORES MACROECONÓMICOS
SECTOR EXTERNO EN MILLONES DE DOLARES
AÑOS 1998 –1999

	1998	1999
EXPORTACIÓN	4.203	4.451
IMPORTACIÓN	5.128	2.786
SALDO BALANZA COMERCIAL	-995	1.665
SALDO CTA. CTE.	-2169	955
SALDO CTA. CAPITAL	1.774	-1.377
DEUDA EXTERNA TOTAL	16.148	19.313
SERVICIO DE LA DEUDA	1.706	1.830

Información obtenida en www.bce.fin.ec



CUADRO #3

ECUADOR: DOLARIZACIÓN DE LA ECONOMIA PERIODO 1998-1999

	1998	1999
Depósitos en Moneda Ext./Depósitos Totales	13.3	53.7
Cuasi dinero en Moneda Ext./Cuasi dinero Total	7.4	47.4
Cartera en Moneda Ext./Cartera Total	1.6	66.5



Información obtenida en www.bce.fin.ec

La crisis del año 1999, antes descrita, afectó profundamente al país y se tradujo en Inemoquil Cía. Ltda. en una disminución de los ingresos de aproximadamente un 20% de 1998 a 1999, y un aumento en los costos, lo que causó una pérdida para el año de 1999 de 530 millones de sucres, aproximadamente. Ver Anexo 2.

La iliquidez de la economía y la disminución de los ingresos de las empresas y de los trabajadores hizo que el sector de clase media alta, que son los usuarios del Colegio La Moderna, buscaran colegios más baratos. Es la razón por la cual los ingresos por concepto de pensiones escolares



CIB-ESPOL

disminuyeron en el 31% en 1999. Asimismo un incremento de los costos de los servicios básicos en el 130%, debido a la inflación del año 1999 que fue del 60%, contribuyeron al resultado negativo antes mencionado.

La implantación del Sistema de Dolarización fue una salida política del gobierno de Jamil Mahuad que se veía presionado, pero no fue producto de un proceso técnico de análisis y planificación económicos.

La dolarización presentaba una serie de beneficios y costos para el Ecuador, entre ellos tenemos:

Beneficios:

- El gasto público deja de financiarse con la emisión monetaria y por lo tanto desaparece la inflación por esta causa.
- Desaparece la incertidumbre respecto a cual será el tipo de cambio, lo que da más seguridad al inversionista de corto y largo plazo.
- La tasa de interés ya no depende de la tasa de devaluación o de depreciación de la moneda sino de las variables tasa de interés internacional y riesgo.
- Al desaparecer el impuesto inflación y al agotarse las fuentes de financiamiento del Banco Central, el gobierno tendrá que ser más eficiente y mantener una estricta disciplina fiscal.

Costos:



CIB-ESPOL

- No se puede utilizar la Política Monetaria como instrumento que permita abaratar los productos que se comercian internacionalmente y por lo mismo no se puede enfrentar un shock externo.
- Se pierde el ingreso por señoreaje.
- No se puede utilizar la oferta monetaria para influir en la producción o en el empleo.
- El Banco Central desaparece como prestamista de última instancia.

En los años posteriores a la dolarización, la producción nacional creció de la manera siguiente:

El 2.8% en el 2000, el 5.1% en el 2001, el 3.4% en el año 2002, el 2.7% en el 2003, el 6.9% en el 2004 y el 3.3% en el 2005, causado por algunos factores entre los cuales se destacan: el crecimiento de la inversión que se incrementa del 12.9% en el 2000, al 39.5% en el 2002. A partir del 2003 la inversión continua creciendo a 1554.7 (millones de dólares), en el 2004 a 1160.3 y cerrando el 2005 con 956.6.

El crecimiento de la producción de petróleo que de 84.653 millones de barriles en el 2000 pasó a 89.907 millones de barriles en el 2002; el aumento del precio del petróleo que de 15,5 dólares el barril en el año 2000 pasó a 21,82 dólares el barril en el 2002, en el 2003 siguió aumentando a 25.66 dólares el barril, luego en el 2004 paso al 30.13



CIB-ESP. 21

dólares por barril y en el 2005 se dio algo un precio nunca antes visto 41.01 dólares por barril con tendencia a la subida en el 2006.

La remesa de los inmigrantes que de 1.084 millones de dólares en el año 1999 se incrementó a 1.432 millones de dólares en el 2002, estas cifras han seguido en aumento por la cantidad de inmigrantes que continua creciendo en lo que va de esta década, en el 2003 fue de 1539.50, en el 2004 fue de 1604.20 y en el segundo trimestre del 2005 cerró en 838.90 millones de dólares.

La tasa de interés, que en 1999 fue del 75%, se redujo drásticamente al 14.3% en el año 2000 y así se ha mantenido estable llegando al 8.07% en el 2005 lo que incentiva la inversión productiva, aunque estas tasas aun se mantienen por arriba de la tasa internacional.

Respecto a la inflación, ésta ha sido uno de los principales logros del periodo de dolarización ya que de un nivel del 96.1% en el 2000, se redujo al 6.1% en el 2003, y ahora en el 2005 cerró en 4.36%; aunque es importante destacar que uno de los factores de dicha disminución es la reducida capacidad de compra de la población.

Los salarios reales se deterioraron debido al incremento en los costos. En 1999 los ingresos fueron de 53 dólares mensuales y el costo de la canasta básica era de 200,53 dólares por lo que el déficit en el consumo era de



CIB-ESPOL

147,33 dólares mensuales. Para el año 2002 el salario aumentó a 130 dólares mensuales y el costo de la canasta básica de 386 dólares por lo que el déficit en el consumo alcanzó los 256 dólares mensuales.

A partir del 2004 a través de un decreto se estableció que el salario mínimo fuera de \$150 y se mantiene hasta la actualidad.

En cuanto al Sector Público, el Déficit / Superávit con relación al PIB fue - 3.2% en el 2001, 0.6% en el 2002, -1.2% en el 2003, 0.1% en el 2004 y 0.9% en el 2005.

Con respecto al sector externo, la balanza comercial presenta un déficit de 218 millones de dólares en el 2001 y de 923 millones de dólares en el 2002 debido a la pérdida de competitividad de nuestra economía producido por el aumento de los costos de producción, el no poder utilizar el tipo de cambio como política comercial y por otro lado la devaluación que si es utilizado por los socios comerciales (Bolivia devaluó su moneda en el 9.5% en el 2002, Colombia devaluó su moneda en el 22%, Venezuela en el 75.5%, etc.).

A partir del 2003 los saldos de la Balanza Comercial son positivos de la siguiente manera: (millones de dólares) 99.25 en el 2003, 444.91 en el 2004 y 911.94 en el 2005 sobre todo dado por la subida del precio del petróleo en estos años.

INDICADORES MACROECONÓMICOS DEL ECUADOR

PERIODO 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB (millones \$)	15934	16749	17321	17781	19016	19650
Crecimiento del PIB %	2.8	5.1	3.4	2.7	6.9	3.30
Tasa de Inflación %	96.1	33.2	9.4	6.1	1.95	4.36
Tasa de interés %	14.3	15.1	12.7	11.9	7.6	8.07
Tasa de desempleo %	10.3	12.1	8.2	9.6	9.9	9.30
Salario Mínimo (\$)	67.7	121.3	138.2	148.6	150	150

Información obtenida en www.bce.fin.ec; www.ildis.org.ec

CUADRO # 5

INDICADORES MACROECONÓMICOS DEL ECUADOR

SECTOR EXTERNO

Periodo 2000-2005 (Millones de Dólares)



CIB-ESPOL

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Saldo de Balanza Comercial	1527	-218	-923	-300	357	681*
Remesas Inmigrantes	1.316,7	1.414,5	1.432	1.540	1.604	1716
Inversión Extranjera	720	1.329,8	1.275,3	1.554,7	1.160,3	956.6

* Nov. 05

Fuente: www.sica.gov.ec; www.superban.gov.ec; www.ildis.org.ec



CIB-ESPOL

CUADRO #6

INDICADORES ECONÓMICOS Y SOCIALES

PERIODO 1999-2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tasa de Desempleo	15.1	10.3	8.1	7.7	9.3	9.9	9.30
Déficit de Consumo \$	147	219	244	246	125	127	141
Déficit Fiscal	-0.6	-0.1	-3.2	0.6	-1.2	0.1	-0.6
Gasto Social/Gasto Total %	17.4	13.9	12.4	13.6	8.2	6.3	6.6

Fuente: www.superban.gov.ec; www.ildis.org.ec

Como hemos podido observar en el presente capítulo, el proceso de dolarización ha permitido que la economía se estabilice, que la incertidumbre y el temor respecto a una variación del tipo de cambio desaparezcan y que exista un poco de confianza en el país y en el sector financiero.

La situación del país mejoró con respecto al año 1999; aunque no se ha podido solucionar el problema del alto endeudamiento del país, la situación de endeudamiento ha mejorado. Así tenemos que en 1999 la deuda

externa era el 82% del PIB, para el año 2002 era el 47% y para el 2005 era el 32.27% del PIB.

El ambiente macroeconómico es importante para las empresas. Para que las empresas puedan crecer, requieren de su entorno estable en términos de precios, costos, tipos de cambio, tasas de interés, ingreso per cápita, y principalmente un escenario socio – político estable.



CIB-ESPOL

1.2 Perspectivas de la Dolarización

Luego de revisar brevemente los indicadores macroeconómicos de los últimos años, se entiende la importancia de mantener el sistema monetario dolarizado. Que el modelo actual de dolarización se mantenga depende básicamente de la capacidad que tenga el país de generar dólares. Actualmente el país tiene un escenario favorable debido a los altos precios del petróleo, a las remesas de los inmigrantes y en parte a los ingresos de algunos productos que han logrado insertarse en los mercados internacionales tales como las flores, etc. Pero el precio del petróleo puede variar, las remesas de los inmigrantes no son una garantía de que se sostengan en el tiempo y el modelo dependerá básicamente de la capacidad que tenga el país para abrir y mantener mercados de sus productos en el exterior y para ello deberá de ser competitivo.

La Competitividad es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa de una organización estaría dada en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha empresa, y que sus competidores carecen o que tienen en menor medida, que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos. Lo que

implica por parte de la empresa una orientación estratégica que fundamentalmente esté orientada hacia la consideración del entorno, de manera que pueda adaptarse al mismo o en lo posible modificarlo.

Según Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La Productividad es función de la calidad del producto y de la eficiencia productiva. En el caso de nuestro país no podemos utilizar el tipo de cambio para ser competitivos, como lo hacen los socios comerciales. Por otro lado la competitividad se presenta en industrias o actividades específicas y no en todos los sectores de la economía de un país. Así, Ecuador es competitivo en algunos productos principalmente agrícolas: banano, camarón, café, cacao, petróleo, etc. En otros sectores el Ecuador no es competitivo y una liberalización en el comercio internacional podría ser negativa.

Para que el país logre ser competitivo, tendrá que optimizar los factores determinantes de la competitividad: la institucionalidad, la apertura económica, la gerencia, las finanzas, el gobierno, la tecnología, el mercado laboral y la infraestructura.

La institucionalidad tiene que ver con el entorno jurídico y político. El marco legal que debe aportar al aparato productivo, una adecuada legislación tributaria, y un adecuado marco legal laboral.



CIB-ESPOL

La apertura económica está relacionada con la necesidad de que el país tenga una estrategia comercial y una política comercial agresiva para abrir mercados, diversificar productos exportables, incentivar la exportación de productos no tradicionales. Así mismo, se requiere un sistema financiero que dé confianza y que proporcione servicios y financiamientos a tasas internacionales.

El estado debe proporcionar la infraestructura de servicios necesarios a precios razonables en forma eficiente, de manera que las unidades productivas puedan ser competitivas. La tecnología debe ser de punta, ponderando la investigación y desarrollo. El mercado laboral debe ser flexible, con un código de trabajo que dé un marco laboral apropiado para que la empresa pueda contratar la mano de obra de acuerdo a sus necesidades.

Según el Global Competitiveness Report en el año 2001 el Ecuador en competitividad estaba en el puesto 54 de 62 países, y según el World Economic Forum en el año 2002 Ecuador estaba en el puesto 73 entre 80 países y en el 2005, estuvo en el puesto 103 de 117 en competitividad.

La dolarización ha contribuido a que el país adquiera conciencia de su real situación de competitividad internacional y en términos generales ha sido positiva para el país. El intentar salir del modelo no es una opción, la



alternativa viable es la de mantener el modelo y fortalecerlo ya que el intentar salir de la dolarización sería muy costoso desde el punto de vista económico y social.

El Ecuador tomó como política de cambio estructural a la dolarización en vista de que el sistema monetario anterior había perdido credibilidad debido a las devaluaciones, caída constante del PIB, caída constante del ingreso per cápita, estancamiento de la inversión productiva, elevadas tasas de desempleo, crisis financiera, cierre de bancos, fuga de capitales, etc.

El solo anuncio de la emisión de una nueva moneda nacional, generaría una corrida de depósitos al exterior, provocando grave iliquidez del sistema financiero, que podría quebrar el sistema. Los deudores deberían de pagar sus deudas en moneda nacional, la cual al no tener respaldo, ni credibilidad pronto se devaluaría. Por lo que para evitar la fuga del dinero al exterior y evitar la iliquidez y la insolvencia del sistema tendrían que, inicialmente, congelarse los depósitos durante un feriado bancario. Lo que provocaría la paralización del sistema, falta de pagos, caída abrupta de la inversión y del producto. Lo que significaría una crisis política y social general.

Las devaluaciones y la inflación gestadas por la nueva moneda nacional (en el caso de salir del esquema de dolarización) provocarían un incremento de la tasa de interés y disminución de los salarios e ingresos reales de la población.

La volatilidad de los indicadores macroeconómicos favorecería nuevamente a la especulación y el rentismo, afectando la inversión productiva real y disminuyendo la demanda de los sectores de ingresos fijos.

Saliendo de la dolarización, con una nueva moneda nacional aparecerán nuevamente las emisiones inorgánicas para financiar déficit fiscal, lo que generara nuevamente inflación con la secuela de efectos que genera. Así mismo la credibilidad ganada a lo largo de la dolarización desaparecerá saliendo del sistema, alejando la inversión extranjera y propiciando la fuga de capitales.

Por lo anterior expuesto, a nuestro criterio la dolarización debe seguir y lo que los agentes económicos deben hacer es esforzarse por ser competitivos en el comercio internacional para dotar de la necesaria sostenibilidad al sistema que en poco tiempo ha generado estabilidad, y crecimiento al país.



CIB-ESPOL



CIB-ESPOL

1.3 Las empresas y la Planeación Estratégica en la dolarización

Para continuar con lo expuesto, acerca del sistema dolarizado y las perspectivas del país, debemos enfocar la temática al micro de la economía, es decir, las empresas.

La globalización, el TLC (Tratado de Libre Comercio) y los acuerdos comerciales, presentan a las empresas ecuatorianas grandes oportunidades y a su vez una severa amenaza a su supervivencia, si no pueden adaptarse a las nuevas condiciones del escenario mundial. En esta época de cambios tecnológicos rápidos y constantes, el libre comercio puede a algunos convertirlos en ganadores y a otros en perdedores.

Solamente la existencia de un Plan de Desarrollo con un propósito determinado y con objetivos claros, metas y proyectos concretos, que permitan a la empresa enfrentar los diferentes escenarios futuros, modificarlos o adaptarse a los mismo para sobrevivir, es la condición para que una empresa, organización o país, se convierta en ganador. La estrategia debe incluir un plan integral, en que se determine la orientación de las acciones y desarrollos futuros, la fijación de los objetivos operacionales y estratégicos de la organización y el cómo deben de ser éstos alcanzados.



CIB-ESPOL

La transformación de la realidad es una tarea compleja que requiere como requisito del análisis de las condiciones del entorno, de los movimientos y cambios que se dan en el mismo y del análisis de las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar. La empresa para lograr esto debe tener clara una imagen de lo que espera alcanzar, de hacia donde va y de los pasos que debe de seguir. Lo anterior hace referencia a la visión y a la misión de la organización y éstas sólo pueden ser implementadas en una concepción de largo plazo.

Visión de futuro, misión, cambio, entorno, oportunidades, gestión, son elementos que sólo pueden ser integrados en una estrategia de largo plazo. De allí la necesidad de la Planeación Estratégica.

Según lo definido en el "Manual para la Planificación Estratégica y Operativa" de Gerrit Burgwal y Juan Carlos Cuellar, la Planeación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones acerca del quehacer actual y de las acciones que deben de implementarse y el camino que deben de recorrer las organizaciones, comunidades, instituciones, países, no sólo para reaccionar o adaptarse a los cambios que les impone el entorno sino también para actuar sobre el entorno transformándolo, de manera que como resultado de su accionar logre el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.



CIB-ESPOL

La Planificación Estratégica no sólo sirve para reaccionar frente a los cambios sino también para proponer y delinear acciones que tiendan a cambiar el entorno. La Planificación Estratégica, de acuerdo a la obra citada, considera algunos aspectos importantes: futuro, entorno, escenarios, participación, estrategia y gestión.

Futuro: El futuro es una construcción social permanente que debe de ser elaborada día a día y por la sociedad en su conjunto. El futuro deberá ser una visión que tiene la sociedad en forma colectiva y la empresa en forma particular frente al TLC y la gran realidad que es la globalización. La visión del futuro va en torno a la competitividad: a lograr alcanzar ventajas comparativas en el comercio internacional a través de la eficiencia y la productividad. Nuestras empresas no son competitivas pero su objetivo debe de ser el lograr serlo.

El Entorno: La realidad que nos rodea como país, como organización. empresas eficientes y productivas, con economía de escala, con tecnología de punta, con grandes capitales. Y nuestro sector empresarial que carece de dinamismo, de capital, de infraestructura, de tecnología y de educación empresarial acorde con las nuevas necesidades del mercado. Lo anterior es una realidad que tiene que ser superada, conocemos nuestras debilidades pero tenemos que convertirlas en fortalezas. Se tiene que implementar un proceso educativo al nivel de centros de estudios superiores de manera que



CIB-ESPOL

se forme una cultura empresarial acorde a las nuevas necesidades de la globalización.

Escenarios: La Planeación Estratégica no debe considerar el futuro como determinante y lineal, sino que debe de considerar que el entorno es cambiante y dinámico, por lo que la empresa y el país en su planeación deben considerar la posibilidad de existencia de posibles escenarios. Su planeación deberá considerar las posibles acciones frente a cada escenario.

Participación: Es necesario que todos los actores sociales, organizaciones, instituciones, gobierno, etc., participen en las actividades de planeación, seguimiento y evaluación. La planeación estratégica orientada a la competitividad del país tiene que considerar la participación de todos los ciudadanos del país. Universitarios, campesinos, obreros, empresarios, sector privado, sector gubernamental, tienen que participar activamente en definir los objetivos prioritarios del país para los próximos años. La responsabilidad de la competitividad en términos de calidad, productividad y eficiencia le compete a todos y no solamente al sector gubernamental y al sector empresarial.

Estrategia: El país tiene que definir en forma clara y precisa los objetivos que en el mediano y largo plazo debe lograr, identificar los actores, factores y las acciones relevantes para lograr los objetivos estratégicos.

Gestión: La implementación de un plan estratégico depende básicamente de la dimensión gerencial. Un gerente con visión, con liderazgo podrá lograr que todos los actores sociales de la organización actúen en función de un solo objetivo: el de la empresa, que en globalización están en torno a la competitividad, productividad y eficiencia.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

2.1. Marco Teórico

En el anterior capítulo hemos conocido los principales antecedentes de la dolarización y el comportamiento de los indicadores macroeconómicos antes y después de la implantación del sistema monetario dolarizado; así como la importancia de una planificación que considere estos aspectos. En el presente capítulo vamos a revisar los principales conceptos a considerar para la realización de la planificación estratégica.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos de largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para llegar a alcanzar dichos objetivos y generando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación estratégica se inicia planteando y respondiendo las preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

¿Dónde queremos estar?

¿Cómo podemos llegar a donde queremos estar?



Dónde estamos hoy:

Lo podemos contestar con un diagnóstico estratégico (análisis FODA) que implica un análisis del entorno y un análisis interno.

Dónde queremos ir:

Implica determinar los objetivos y metas a largo plazo.

Cómo podemos llegar a donde queremos estar:

Para lograrlo debemos comprender el mercado.

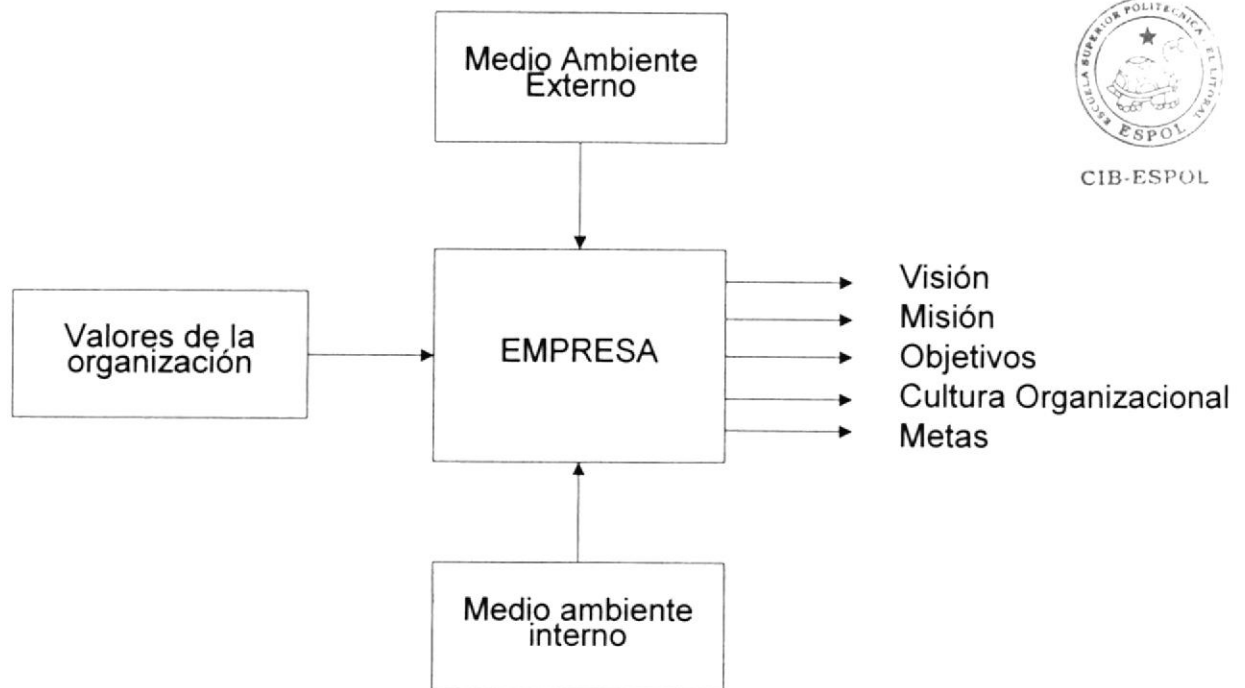
Comprender la competencia y el negocio en el que estamos.

Diseñar las estrategias apropiadas.

La Planificación Estratégica también es definida considerando sus elementos, como el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la empresa, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera, en el caso de que la empresa posea más de un negocio o línea de productos.

Tomando de referencia la obra consultada "Manual para la Planificación Estratégica y Operativa" de Gerrit Burgwal y Juan Carlos Cuellar, vamos a continuación a graficar la empresa, mostrando los dos análisis que deben

efectuarse: el análisis interno y el análisis externo así como los valores de la empresa, para a continuación formular la visión, misión, objetivos y metas.



2.1.1. Visión

El análisis FODA y la formulación de la visión y la misión de la empresa es el corazón o la parte medular de la Planificación estratégica empresarial.

Una visión del futuro empresarial define en términos generales a dónde se quiere que vaya la empresa. Es un futuro atractivo, creíble y posible de

lograr para la empresa y forma parte de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas respecto a la organización. Para el planteo de la visión empresarial es importante tener en consideración el entorno, el mundo es cambiante, la tecnología ha avanzado en los últimos años a un ritmo asombroso. Inventos como la computadora, correo electrónico, Internet, mercados financieros globalizados, han hecho que el entorno de las empresas sea dinámico, cambiante y en algunos casos aleatorios.

La visión es como un estado futuro deseado y está relacionado con las interrogantes de qué somos, qué queremos ser, dónde estamos, dónde queremos estar. Si bien es cierto que el dueño, fundador o propietario primero de la empresa es quien inicialmente tiene la visión, o es el visionario, es importante que esta visión sea compartida; no se concibe una visión que no sea democratizada en toda la organización. Así mismo, la visión debe ser suficientemente grande como para que realmente implique un gran esfuerzo el llegar a ella y nos inspire.

Generalmente la visión del futuro debe tener un horizonte de planificación. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la institución quiere en el futuro y señala el rumbo, la dirección y es el lazo que une el presente de la empresa con su futuro.

La visión de la empresa debe tener algunas características:

- Debe ser compartida y consensuada.





CIB-ESPOL

- Debe de ser espejo de valores y principios empresariales.
- Debe de ser relevante a las necesidades de los clientes.
- Debe de ser difícil de alcanzar pero no imposible.
- Debe ser inspiradora para todos los actores institucionales.
- Debe de constituirse en una guía para la toma de decisiones de la alta dirección.
- Debe de proyectar sueños, esperanzas, y entusiasmo en todos los integrantes de la gran familia empresarial.
- Asimismo debe expresar un mejoramiento y un futuro halagador para la empresa.
- La visión es el estado futuro deseado al final del proceso, es el ideal al que se debe de llegar.

2.1.2. Misión

Según Peter Drucker, formular la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? Es como preguntar ¿Cuál es nuestra Misión?.

La Misión nos indica lo que debemos de hacer todos los días para llegar a cumplir la Visión. La misión expresa a largo plazo el qué producir, para quién producir y cómo producir. La Misión visualiza la organización en el largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

La Misión es la declaración de la filosofía, el objeto, las creencias y los principios del negocio. La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y metas específicas de trabajo.

Una declaración de Misión debe describir el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

La misión se diferencia de la visión, ya que la visión me indica: Qué queremos ser y la misión:Cuál es nuestro negocio y qué debemos hacer para llegar a cumplir con nuestra visión.

Los elementos y respuestas que debe contener una declaratoria de misión son fundamentalmente los siguientes:

1. Clientes: Cuál es el estrato poblacional al cual dirigirá sus productos o servicios. Quiénes son sus clientes?
2. Productos o Servicios: cuáles son sus productos o servicios y qué necesidades van a satisfacer.
3. Mercados: en que mercados compite la empresa.
4. Tecnología: que tecnología aplica. Es la tecnología un referente importante de la empresa?
5. Crecimiento, rentabilidad: la empresa qué objetivos económicos persigue, si los hubiera.
6. Filosofía: creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa.



CIB-ESPOL

7. Imagen pública: la empresa se ocupa de asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
8. RRHH: Se considera a los empleados como un activo valioso de la empresa?
9. Autoimagen: Competitividad distintiva de la empresa o sus ventajas competitivas.

En el caso de Inemoquil Cía. Ltda. (Colegio La Moderna), para la elaboración de la Misión deberemos considerar los aspectos siguientes:

Clientes: Nuestra responsabilidad es la de contribuir con los padres de familia a la formación de nuestros alumnos en ciudadanos ejemplares, líderes, capacitados, con valores morales y con conocimientos del idioma inglés en un muy alto nivel.

Productos y Servicios: Otorgar una educación primaria y secundaria de un alto nivel científico y tecnológico, con profundos conocimientos del idioma inglés y con una preparación general y especializada que les permita optar por cualquier carrera en cualquier universidad del mundo.

Mercado: Nuestros servicios tienden a cubrir las necesidades educativas de jóvenes en el nivel primario y secundario de estratos sociales medio alto, orientado geográficamente al sector de Samborondón y al sector de Guayaquil en las ciudadelas del norte.

Tecnología: Utilizaremos profesores altamente especializados en el área pedagógica, con estudios bilingües y egresados de universidades de alto prestigio nacionales o extranjeras. Utilizaremos la última tecnología en computación tanto software como hardware de manera que nuestros estudiantes estén al día en el uso de la nueva tecnología en este campo de la ciencia.

Supervivencia, Crecimiento y rentabilidad: Atenderemos la necesidad educativa de excelencia, a precios competitivos, con una rentabilidad aceptable en el medio, de manera que seamos competitivos.

Filosofía: Creemos que la educación es la mejor herencia que los padres pueden dar a sus hijos. Y que la educación es la ventaja competitiva que tienen las personas en la sociedad. La educación debe incluir con conocimientos científicos, técnicos y una elevada dosis de valores morales que conviertan a nuestros estudiantes en ciudadanos ejemplares.

Autoestima: Inemoquil Cía. Ltda. (Colegio La Moderna) se empeña en ser un colegio de excelencia, con un alto prestigio académico y con bachilleres altamente capacitados.

RRHH: Reclutaremos docentes con un alto espíritu de trabajo, con un alto nivel de conocimiento pedagógico, con recomendaciones y referencias excelentes y estén dispuestos a esforzarse por cumplir con los objetivos del

colegio. Retribuiremos a los profesores y colaboradores de la empresa con remuneraciones y prestaciones competitivas en función del cumplimiento de su trabajo.



2.1.3. Objetivos Estratégicos

Son objetivos de largo plazo que representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Los objetivos estratégicos nos permiten identificar las áreas de énfasis de concentración de todos nuestros esfuerzos, o sea las áreas estratégicas claves.

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización proyecta lograr mediante su misión.

Los objetivos tienen las siguientes características:

- Deben ser mensurables.
- Deben ser fijados para un periodo de tiempo.
- Deben ser comprensibles.
- Deben ser factibles.
- Deben ser conocidos y aceptados.
- Deben ser relacionados con la misión.
- Deben ser obligatorios para alcanzar la visión.

2.1.4. Objetivos Operativos

Los objetivos operativos son de corto plazo. Los objetivos operativos son mensurables, cuantificables en términos de costos y resultados, son fijados en un periodo de tiempo, son comprensibles, son factibles. Principalmente son mensurables y se puede determinar su costo en términos de unidades monetarias y resultados. A los objetivos operativos también se los denomina metas y se deben alcanzar en el corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.

Los objetivos operativos se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

Cada objetivo estratégico requiere de una serie de objetivos operativos. Los objetivos operativos son necesarios para llevar a cabo la estrategia; pero, los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.



CIB-ESPOL

2.2. El Diagnóstico Empresarial

“Si pudiéramos saber primero donde estamos y hacia donde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y como hacerlo”. Abraham Lincoln

Para que la empresa pueda definir qué hacer y como hacerlo, debe conocer sus fortalezas y sus debilidades, sus amenazas y sus oportunidades. Es decir conocer el estado de la situación de la organización tanto en lo interno como en el entorno.

Lo anterior se determina a través del análisis F.O.D.A.

2.2.1. Análisis F.O.D.A.

Para exponer esta definición, vamos a tomar como base la obra de Humberto Serna, Planeación y Gestión Estratégica, el cual nos dice que el análisis FODA debe de ser profundo, continuo y exacto. Mientras más sistemático es el análisis FODA, menor es la posibilidad de sorpresas y más exacta es la estimación de los impactos de los cambios.





CIB-ESPOL

Fortalezas: Son los aspectos internos positivos de la organización. Son las principales ventajas comparativas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para concretar la visión.

Debilidades: Son los aspectos internos negativos de la organización. Es decir, son las razones, condiciones o circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización tiene deficiencias o no funciona bien en términos de la visión y los clientes no son bien servidos o no se sienten contentos o satisfechos.

Oportunidades: Son los aspectos externos positivos. Son circunstancias o condiciones externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

Amenazas: Son los aspectos externos negativos. Las amenazas son los aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente a la organización en su desarrollo hacia la visión.

Del análisis FODA vamos a determinar la real situación de la empresa en lo interno y externo. Y, utilizaremos dicho diagnóstico para tomar decisiones que lleven a impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades, potenciar o aprovechar las oportunidades y evitar o neutralizar las amenazas. Por lo que los resultados de la matriz DOFA nos llevan a la necesaria toma de decisiones estratégicas que se resumen en 4 estrategias básicas:



CIB-ESPO.

ESTRATEGIA FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas Internas	Debilidades Internas
Oportunidades Externas	Estrategia FO Maxi-Maxi: Se sirve de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO Mini-Maxi: Supera debilidades para aprovechar fortalezas
Amenazas Internas	Estrategia FA Maxi-Mini: Usa fortalezas par enfrentar amenazas	Estrategia DA Mini-Mini: Atrincheramiento, Liquidación o fusión

MATRIZ FODA INEMOQUIL

FORTALEZAS Personal capacitado. Reconocimiento y años de trayectoria en la comunidad.	OPORTUNIDADES Estabilidad económica de los hogares. Inflación controlada. Aplicación de planificación estratégica.
DEBILIDADES Falta de visión y apoyo de los directivos. No cuenta con una estrategia de Marketing.	AMENAZAS Proliferación de nuevos colegios con el mismo mercado objetivo.

2.2.2. Estrategia

“La administración estratégica no es un baúl lleno de trucos mágicos ni tampoco un montón de técnicas. Es un razonamiento analítico y un compromiso de recursos para la acción. Sin embargo, sólo cuantificar no es planificar. Algunos de los aspectos más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar”. Peter Drucker.

La Estrategia es una determinación acompañada de un conjunto de acciones que resultan después de analizar los puntos críticos de éxito de una empresa, definidas para enfrentar el entorno económico, social y político. Las estrategias se derivan de la misión, los objetivos y el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa.

Siendo el entorno de la empresa dinámico y cambiante, no es correcto elegir una sola estrategia sino que se deben de identificar y evaluar una serie de estrategias alternativas que sean las más atractivas. Se deben determinar las ventajas, desventajas, los costos, los beneficios de cada estrategia que será aplicada dependiendo de cuál puede ser el escenario que se presente para la empresa.

Lo importante y relevante no es el definir una estrategia, sino implementar dicha estrategia. La formulación de una buena estrategia no garantiza su implementación. El planificar algo es más fácil que él hacerlo.

Los conceptos de estrategia y los instrumentos para formularlas tienden a ser universales, tanto para empresas grandes o para PYMES, pero la implementación de las estrategias sí debe considerar aspectos particulares de las empresas: su tipo, su tamaño, la industria, etc.

Debemos tener presente que la formulación de estrategias requiere posicionar las fuerzas antes de entrar en acción mientras que implementar la estrategia requiere administrar las fuerzas en plena acción. La formulación de estrategias se concentra en la eficacia. La implementación de la estrategia en la eficiencia. La formulación de estrategias necesita de análisis. La implementación de estrategias necesita de liderazgo.

2.3. Pronósticos

Otro de los principales conceptos a considerar en la planificación se trata de los pronósticos. Las premisas de planeación son las condiciones previstas en que operarán los planes. Por lo que es importante considerar los pronósticos o supuestos acerca de las condiciones futuras en que operará la empresa y que afectará los planes.

La elaboración de estrategias implica el conocimiento de las condiciones y circunstancias en que se desarrollará la empresa. Pero las condiciones son cambiantes y no se puede saber cuales serán las condiciones futuras de la empresa y por lo mismo no se puede determinar las acciones que deberán implementarse. De allí que sea importante poder manejar diferentes escenarios alternativos posibles para el futuro de la planeación. Uno de los métodos de pronósticos es la técnica Dellphi, desarrollada por la RAND Corporation.

En las empresas los pronósticos son muy útiles e importantes ya que más allá de su uso estricto para la planificación estratégica, la realización y revisión del pronóstico por parte de los gerentes hace que analicen el futuro y se preparen ante este futuro. Asimismo la elaboración de los pronósticos puede permitir determinar áreas que deben de ser controladas con mayor atención, debido a que por las circunstancias futuras o cambios que se pueden dar en el entorno se pueden transformar en áreas críticas.

Las áreas donde más frecuentemente se realizan pronósticos son: la económica, política, legal, social y tecnológica.

La elaboración de los pronósticos implica el necesario análisis de cómo el comportamiento del entorno en cada caso presenta a la empresa diferentes escenarios que van a tener una connotación necesariamente financiera y

que va a significar resultados económicos diferentes en cada escenario. De allí que los pronósticos, determinen escenarios futuros y los escenarios futuros implican posibles resultados futuros, que se van a detallar con el pronóstico financiero.

El Pronóstico financiero nos va a determinar las actividades, recursos, necesidades de efectivo y los rendimientos que se obtendrán en el futuro, los cuales se pueden modificar dependiendo de la estrategia, las políticas, los objetivos y las metas que formula la empresa en el corto y largo plazo.

El pronóstico debe estar acorde con la misión y los objetivos de la empresa. Y busca dar respuesta a qué tipo de inversiones requiere la empresa, qué capital de trabajo, niveles de producción, costos y precios en que se venderá. Por lo que en el pronóstico financiero tendremos lo siguiente:

- Pronósticos de Inversión
- Pronósticos de Volumen
- Pronósticos de Precios
- Pronósticos de Costos



Las variables macroeconómicas que deben de ser consideradas como relevantes y que deberán de ser conseguidas a través de revistas especializadas o publicaciones de organismos especializados, libros o artículos de especialistas son entre otras:

- Inflación
- Tipo de Cambio
- Saldo de la Balanza de Cuenta Corriente.
- Tasa de interés
- PIB



2.4. El Índice Interno de Actividades y el Grill de Mando

Por lo antes expuesto, podemos percibir que la planeación estratégica es un proceso continuo y permanente que requiere de un adecuado mecanismo de control eficaz y oportuno que permita tomar decisiones en forma oportuna. Este control debe analizar los resultados reales con los resultados proyectados.

Las áreas clave de interés son control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos y análisis de las variaciones.

El Informe Interno de Actividades (IIA) llamado también Cuadro de Mando, es un informe ejecutivo resumido, que plantea en pocas páginas un diagnóstico de la empresa a través de índices. Comparando los resultados



CIR F

esperados con los resultados reales y los resultados del presente periodo con los resultados de periodos anteriores.

Generalmente el IIA se elabora en forma mensual o trimestral y es presentado al Gerente por los Jefes o Directores Departamentales, quienes presentan información del comportamiento de determinadas variables consideradas relevantes, de manera que el directivo principal de la empresa conozca e identifica oportunamente las desviaciones.

La información debe de ser entregada en forma extracontable, lo más actualizada posible para que sirva como elemento de toma de decisiones oportunas. La información que proporcione el informe debe ser necesaria, reciente, fiable, concisa y que suscite la toma de decisiones.

Como el IIA es un instrumento para la toma de decisiones debe de ser lo suficientemente resumido como para que el gerente lo lea, si es demasiado extenso, seguramente será archivado y no cumplirá con su cometido. Por consiguiente es necesario que:

- El IIA presente en forma sintética solamente las informaciones precisas.
- Que destaque las informaciones más significativas del periodo.
- Que las representaciones numéricas sean acompañadas de algún gráfico que resulte significativo.

- Las informaciones deben de ser permanentes, para poder observar las tendencias.
- Las informaciones o variables deben de referirse a lo previsto, los estándares, lo histórico.
- Los índices, ratios, indicadores que se presenten deben referirse a las áreas críticas de la empresa.

Las áreas críticas son aquellas actividades, conjunto de actividades, unidades administrativas o departamentos cuyo comportamiento afecta al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Como ejemplos de áreas críticas tenemos: la situación económico-financiera, la actividad comercial, la producción, la productividad, personal, servicio a clientes, relaciones con la comunidad, investigación y desarrollo, etc.

2.5. Principales indicadores de gestión



CIB-ESPOL

Además del IIA que hemos revisado, la empresa tiene a su disposición un sinnúmero de indicadores que permiten conocer de manera resumida sus resultados en diferentes aspectos. Los citados a continuación han sido tomados de la obra de Héctor Ortiz Anaya, Análisis Financiero Aplicado. Así tenemos:

En el área económico-financiera:



CIB-ESPOL

INDICADOR

RATIO

ESTRUCTURA FINANCIERA

Independencia Financiera
Equilibrio financiero largo plazo
Equilibrio financiero corto plazo

Patrimonio / pasivo total
Capital permanente / activo
fijo inmediato neto
Activo Corriente/Pasivo Corriente

ROTACIÓN

De Activos
Del valor neto
Del capital permanente

Ventas totales / activo Total
Ventas totales / patrimonio
Ventas totales/ (Patrimonio + pasivo fijo)

RENTABILIDAD

Rentabilidad de las inversiones
Rentabilidad de capital propio

Beneficio neto/Activo total
Beneficio neto/patrimonio

En el área comercial:

INDICADOR

RATIO

VENTAS

Cumplimiento de cuotas de ventas
Composición de las ventas
Costo de la actividad de ventas

Ventas reales/cuota de ventas
Ventas por producto / ventas totales
Gastos de ventas/Ventas

DISTRIBUCIÓN

Costo unitario
Coeficiente de cargas Comercial

Gastos de distribución/ unidad de venta
Gastos de distrib./Margen de producción

ENTORNO

Participación en el mercado por zonas
Cobertura de pedidos por zonas

Ventas por producto/Ventas totales
Pedidos cumplidos/pedidos recibidos

En el Área de Producción:

INDICADOR	RATIO
CALIDAD	
Tipo de producción	Producción primera clase/producción total
Rechazos	Cantidad rechazada/producción total
Eficiencia uso materiales	Desperdicios y rechazos/materia prima
CANTIDAD	
Capacidad utilizada	Producción real/capacidad instalada
Nivel por productos	Producción real por producto/producción total
STOCKS	
Rotación de stocks	materias primas+producto en proceso)/ Gastos de producción del periodo

En el Área de la Productividad:

INDICADOR	RATIO
TÉCNICA	
Rendimiento de la mano de obra	Producción/MOA
Empleo personal	HH producción/ HH potenciales
Rendimiento de factores	Factores variables reales/ Factores variables estándar
ECONÓMICA	
Rendimiento precios	MP consumida*precio real/ MP consumida*precios estándar
Rendimiento costos variables	Costos variables reales/ costos variables estándar

En el área de Personal:

INDICADOR	RATIO
NOMINA	
Nivel de la nómina	Nómina real/ nómina aprobada
Índice de ST	Horas extras/horas normales

CLIMA DE TRABAJO

Índice de rotación
Rotación interna
Absentismo

Bajas de personal/número de empleados
Solicitud de traslados/ número de empleados
Horas ausentismo/horas normales

SEGURIDAD

Nivel de seguridad

Horas hombre perdidas por accidentes/
Horas hombre potenciales

SALARIOS

Nivel salarial

Ingreso medio trabajador tipo/ Costo
canasta familiar básica

En el Área de Servicio al Cliente:

INDICADOR**RATIO****RECLAMOS**

Quejas por deterioro
Quejas por plazo de Entrega

Quejas por deterioros/ unidades vendidas
Quejas por plazo de entrega/pedidos x entregar

CALIDAD DEL PRODUCTO

Devoluciones

Unidades devueltas/unidades vendidas

RELACION CON LOS CLIENTES

Desarrollo de clientes

Clientes nuevos/total de clientes

Para el caso de estudio, el modelo va a calcular los siguientes índices; que son los aplicables al tipo de negocio:

- Liquidez y solvencia
- Días de Caja
- Solvencia técnica
- Prueba Acida



CIB-ESPOL

- Apalancamiento
- Porcentaje de Capital Ajeno
- Porcentaje de Capital Propio
- Carga financiera
- Rentabilidad de Activos
- Rentabilidad de Patrimonio
- Rentabilidad de Financiamiento
- Retorno de Inversión
- Margen Operativo
- Margen Neto
- Rotación de Cartera
- Días de cuentas por cobrar
- Rotación de Activos
- Rotación de Activos Fijos
- Rotación de Activos Operacionales
- Rotación de proveedores
- Días de proveedores



CAPITULO III

EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

3.1 Principales variables macroeconómicas a considerar

En el capítulo antes presentado se han mostrado los principales conceptos que se deben tener claros para comenzar a planificar. En el presente capítulo vamos a mostrar los principales aspectos del modelo de planeación estratégica financiera.



CIB-ESPOL

3.1.1 Variables Macroeconómicas

Son las variables que están dadas por el entorno y las cuales la empresa no puede de ninguna manera modificar sino adaptarse a las mismas, ya sea cambiando su estructura organizativa o modificando su estrategia.

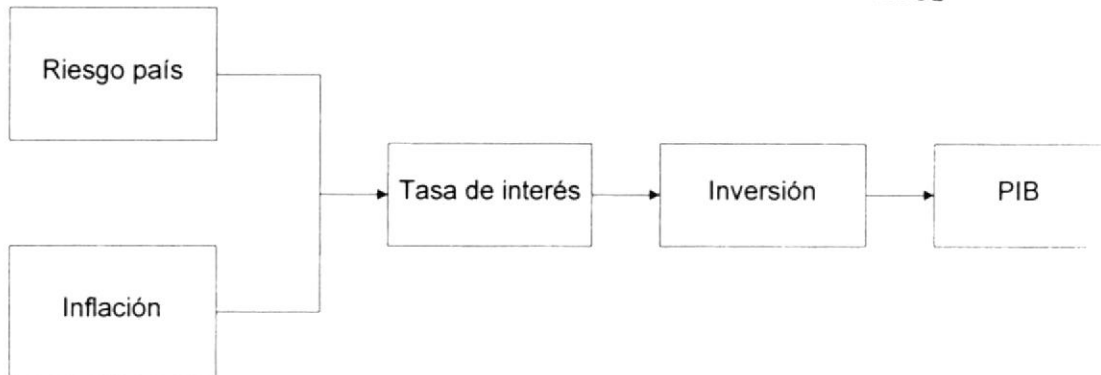
Las principales variables macroeconómicas a considerar son:

- Riesgo país
- Inflación
- Tasa de interés
- Tasa de crecimiento del mercado

– PIB

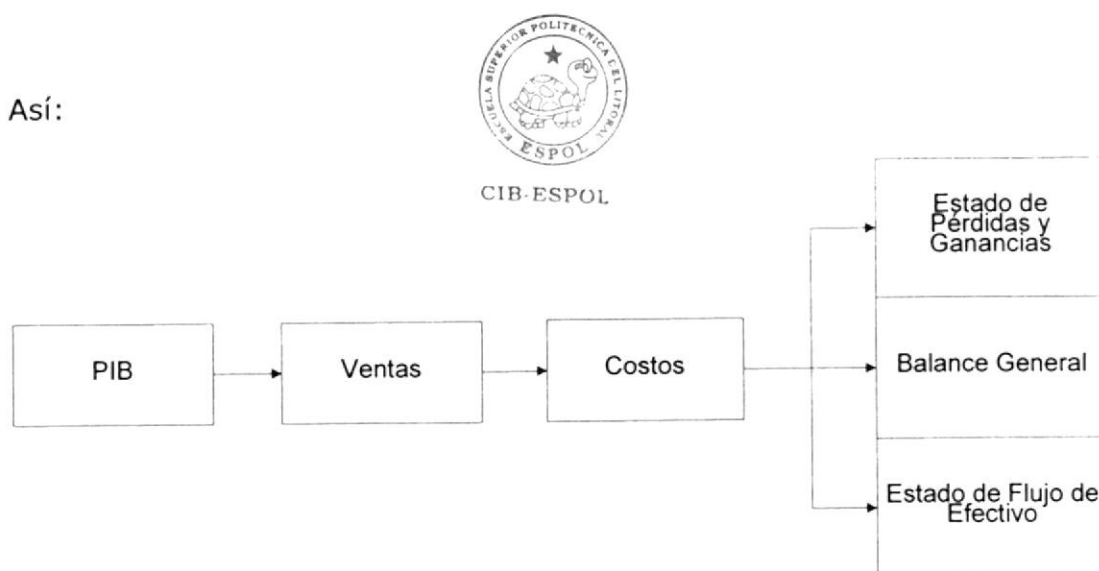
El riesgo país y la inflación son variables que definen la tasa de interés. La tasa de interés coadyuva a la determinación de la tasa de rendimiento del mercado. La tasa de interés y de rendimiento del mercado, definen la Inversión y la Inversión define el PIB.

Así tenemos:



El PIB influye en la demanda de las empresas en mayor o menor grado, por lo que nos permite determinar las ventas proyectadas de la empresa. En base a las unidades que se proyectan vender, se pueden calcular los costos respectivos y con ello el Estado de Costo de Producción, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General.

Así:



En primer lugar podemos observar que la tasa de interés está afectada por el riesgo país y por la inflación. La tasa de interés afecta la inversión y la inversión a su vez determina la producción (PIB). La producción implica ingresos para los factores productivos: salarios, dividendos, arrendamientos, etc.; es decir, el ingreso, lo que determina la demanda, que a su vez es un dato para nuestras "Ventas proyectadas".

Con el Presupuesto de la cantidad que se va a vender y las políticas de inventarios, que nos permiten determinar los inventarios iniciales y finales en cada período, podemos determinar la producción necesaria en unidades físicas. Conociendo el detalle de los costos por unidad podemos calcular el Estado de Costo de Producción presupuestado que es una fuente para la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Con la Presupuestación de los ingresos y egresos, considerando las políticas de cobros y pagos, elaboraremos el Estado de Flujo de Efectivo

presupuestado para determinar el Saldo de Caja –Bancos esperado, que es una fuente para la elaboración del Balance General.

El Modelo nos permite elaborar diferentes Estados Financieros resultantes de utilizar supuestos diferentes para cada uno de los escenarios que consideremos relevantes. En función de dichos resultados se logrará establecer una estrategia.

A continuación, presentamos una definición de las variables a considerar:

Inflación: Se define como el aumento constante y sostenido de los precios. La información de la tasa de inflación esperada la podemos conseguir en los organismos económicos como F.M.I., Banco Central, Institutos de Investigaciones Económicas de las universidades, o en publicaciones especializadas.

Para algunos rubros de gastos y de ingresos puede justificarse el uso de una inflación diferenciada. Así la inflación que afecta a los salarios (mano de obra) puede ser diferente a la inflación que afecta a la energía eléctrica, a los combustibles o a las materias primas importadas.

Tasa de Interés: Se refiere a la tasa de interés que se paga por los préstamos en el mercado financiero.



En el modelo la tasa de interés se utilizará para determinar el costo de los préstamos bancarios que tendrán que hacerse en algún momento para equilibrar recursos financieros con necesidades financieras. La tasa de interés a considerarse es la tasa de interés activa.

Crecimiento del Mercado: Es el incremento en el tamaño del mercado producido por el aumento poblacional, mejoramiento de la economía o variaciones en los gustos y/o necesidades de los consumidores. Generalmente es producto de un estudio de mercado efectuado por algún especialista o empresa que se dedica a estas actividades.

Riesgo País: Es la calificación en términos de puntos dentro de una escala que tiene el país para el inversionista en términos de estabilidad económica, política y social que garantice la recuperación de su inversión.

Escenario Económico: Es el entorno probable que tendrá la empresa para efecto de la proyección financiera. Se pueden manejar varios escenarios pero normalmente son utilizados tres escenarios.

Optimista: Caracterizado por baja inflación, baja tasa de interés, mayor crecimiento del mercado.

Pesimista: Caracterizado por alta inflación, alta tasa de interés, crecimiento del mercado cero o negativo.

Probable (o Normal): Caracterizado por inflación moderada o promedio de los últimos periodos, tasa de interés promedio de los últimos periodos, crecimiento del mercado igual a los anteriores periodos.

Dependiendo de los objetivos de la proyección, podemos utilizar más escenarios, pero con la condición que definamos cada uno de ellos. Por ejemplo el Escenario 1: puede ser de crecimiento de la inflación, pero incremento en las ventas, aumento o disminución de la tasa de interés, dificultades en los créditos, etc.



CIB-ESPOL

3.2 Variables Internas

Además de considerar el impacto de las variables externas en la situación de la empresa, también es importante identificar las variables internas. Son aquellas variables que dependen de la gestión de la empresa y son determinadas en función de las metas, objetivos o del plan estratégico de la empresa.



CIB-ESPOL

3.2.1 Políticas

Las políticas, son normas de acción empresarial que deben ser cumplidas para lograr los objetivos propuestos. Las Políticas pueden ser: de precios, de personal, de inventarios, de pago a proveedores, de depreciación, de cobros, etc.

La empresa, al definir sus objetivos y metas, determina su estrategia que conlleva a la fijación de políticas y procedimientos que al ser cumplidos permitirán el alcance de los objetivos propuestos. Así tendremos políticas de personal, de depreciación, de créditos, contables, financieras, de costos, administrativas, de inventarios, de marketing, de pagos, etc.

Política de Personal: Determina el sistema de remuneración, cantidad de personal a contratar, etc.

Política de Precios: Es la manera en que los precios de venta deberán ser ajustados en función de la inflación. Se presentan 3 opciones:

1. Ajustarlos por anticipado (Al principio del ejercicio)
2. Ajustarlos al final del ejercicio
3. Ajustarlos a la mitad de cada período



CIB-ESPOL

Política de Inventarios: Se refiere al criterio para definir el stock al final de cada periodo. Se pueden determinar como Días de Inventarios (Días de Ventas e Inventario) o como porcentaje de las ventas y pueden ser:

Políticas de Inventarios de Productos terminados y, Políticas de Inventario de Materia Prima.

Pago a Proveedores: Se refiere a los plazos promedios que tiene la empresa para pagar a sus proveedores. Hay dos clases de proveedor:

- Proveedor de materia Prima
- Proveedor de bienes o Activos Fijos

Depreciación: Se utilizan los porcentajes de depreciación señalados en la Ley de Régimen Tributario Interno y en su Reglamento, la cual contempla:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| - Muebles y Enseres. | 10% |
| - Propiedad , Planta y Equipo | 10% |
| - Equipo de Computo | 33% |
| - Vehículos | 20% |

(5)Registro Oficial 484, de Diciembre 31 del 2001.articulo 21,numeral 6.

Política Participación de la Empresa en el Mercado: La empresa las elabora en base a un diagnóstico inicial de sus mercados y de las

posibilidades que el entorno le presenta en base a su fortaleza, debilidades y amenazas. Por otro lado, el tamaño del mercado, así como el crecimiento del mercado, son variables que se definen en base al estudio de mercado.

3.2.2 Variables de Mercado



CIB-ESPOL

En base a la elaboración de la matriz FODA, que consiste en el análisis y definición de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas relevantes, se determinan los objetivos de la empresa y se proyectan las variables: Tamaño del mercado, incremento de la demanda del mercado y el porcentaje que la empresa espera participar en dicho mercado. Variables que a su vez permitirán proyectar las ventas de la empresa.

3.2.3 Elementos del costo de producción

Los elementos del costo unitario son 3: Materia Prima, Mano de Obra Directa y Gastos Indirectos de Fabricación. Se pueden determinar en forma histórica por las hojas de costos o sobre la base del análisis técnico en donde se determinaran el peso de cada uno de los elementos del costo en el costo total.

Materia Prima: Son los materiales o insumos de materiales que pueden ser directamente relacionados con el producto. Normalmente vamos a tener una relación técnica de producción que nos identifique cada material directo



CIB-ESPOL

con la unidad producida. Así por ejemplo, para fabricar un producto determinado necesitan: 25 gramos de plástico, 35 gramos de aluminio, 20 gramos de pintura, etc. Si fabricamos 2 unidades se requerirá el doble de plástico, de aluminio y de pintura.

Mano de Obra Directa: Es el trabajo humano que puede ser directamente identificado con el producto elaborado. Así mismo la cantidad de trabajo utilizada tendrá relación con la cantidad producida. Aunque eso depende de la tecnología y el tipo de organización que se implemente en el proceso de trabajo.

Gastos Indirectos de Fabricación: Son los gastos del proceso del proceso de fabricación no identificables directamente con el producto. Ej. Gastos de mantenimiento, depreciación, etc.

Información Adicional:

- Balance General Inicial: Es el balance general al 31 de Diciembre del año anterior.
- Estado de Pérdidas y Ganancias del periodo anterior.
- Tasa de Tributación.

3.3 Planteamiento del modelo



CIB-ESPOL

3.3.1 Información inicial

El modelo planteado requiere identificar supuestos y definir variables, las cuales serán tomadas por la hoja de Excel, en la cual se ha sido elaborado.

	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Mercado inicial				
2. Incremento %				
3. Participación %				
4. Tasa de inflación anual promedio				
5. Tasa de interés activa promedio				
6. Días de materia prima				
7. Días de productos en proceso				
8. Días de productos terminados				
9. Política de precios				
10. Política de remuneraciones				
11. Política de depreciación				
Muebles y Enseres				
Vehículos				
Maquinarias y Equipos				
Equipos de Computo				
12. Políticas de Crédito a clientes				
13. Insumos por unidad de productos				
Material 1				
Material 2				

Mano de Obra directa
Gastos Indirectos de Fabricación
14. Tasa Tributaria
15. Saldos iniciales del Balance General

Ver Anexo 6. Supuestos y Variables.



Explicación de las variables:

Mercado Inicial: Se refiere al mercado actual producto del análisis del mercado.

Incremento porcentual: se refiere al porcentaje que se estima, en la investigación de mercado, se incrementará el mercado total.

Participación porcentual: se refiere a la participación de la empresa en el mercado total.

Tasa de inflación anual promedio: se refiere a la inflación que afectará al precio y a los costos en nuestras proyecciones. En las empresas generalmente nos encontramos con que los diferentes insumos se ven afectados por diferentes tasas de crecimiento de los precios. Por lo que podemos utilizar, si es el caso, una inflación diferenciada.

Tasa de interés activa promedio: se trata de la tasa promedio que cobran las instituciones financieras por el crédito a la empresa.

Días de materia prima: se refiere a los niveles de inventarios de materia prima al final de cada período. Se mide en términos de material en existencia, para cuántos días de producción alcanzan.

Días de Productos en Proceso: se refiere al inventario de productos en proceso en términos de días de producción.

Inventario de Productos Terminados: es el inventario final de productos terminados medidos en términos de días de ventas.

Políticas de Precios: se refiere al criterio para incrementar el precio. Al principio, en medio o al final de cada periodo.

Política de depreciación: se utilizan los coeficientes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

Política de crédito a Clientes: se refiere a cuántos días de ventas tendrá la empresa por cobrar al final de cada periodo.





CIB-ESPOL

3.3.2 Ventas

El modelo elaborado plantea el siguiente esquema para la definición de las ventas de la empresa.

	2005 REAL	2006	2007	2008
Tamaño del mercado				
% crecimiento del mercado				
% Participación en el mercado				
Ventas -número de estudiantes				
Precio -ingreso promedio				
Inflación promedio anual				
Ventas en dólares				
Ventas de n-1				

Ver Anexo 7. Venta de servicios proyectada

Política de precio:

El precio se incrementa al principio del periodo por la inflación que se estima habrá en dicho periodo.

En base a la información de supuestos y variables: el precio de ventas inicial, la inflación de cada período y la cantidad vendida por período se

calcula el precio de venta de los períodos futuros; y, multiplicando la cantidad vendida por el precio nos da los valores de ventas en cada periodo.

Así:

Cálculos:

Tamaño de mercado Actual= Tamaño de mercado anterior x (1 + tasa de crecimiento).

Ventas en unidades físicas = Tamaño del mercado x % participación de mercado.

Ventas en dólares= Ventas U.F. x Precio de venta.

Precio de ventas corriente = precio de venta anterior x (1+tasa de inflación).

3.3.3 Inventarios

El modelo propuesto requiere la siguiente información para la determinación de los inventarios, en nuestro caso de estudio, por ser empresa de servicios, no es necesario llenar esta información.



Inventario De Productos Terminados

	año 0	año 1	año 2	año 3
Cantidad Inicial				
Cantidad Final				
Política de Stock Final:				
% sobre cantidad vendida en el periodo				

Inventario De Productos Terminados En Valores

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3
INVENTARIO INICIAL \$				
INVENTARIO FINAL \$				

Inventarios De Materia Prima

Inventario inicial				
inventario final				

Explicación de las variables:



Inventario de Productos Terminados:

Cantidad Inicial: en el primer período es una información histórica.

Cantidad Final: en cada período esta en función de la política de inventarios de productos terminados que determina para cuántos días de ventas debe mantenerse la existencia de productos terminados.

La valoración de las existencias finales de productos terminados se da con la información en cada período de los costos de producción.



CIB-ESPOL

Inventario de Materias Primas:

Inventario Inicial: en el primer período es información histórica.

Inventario Final: en cada período se calcula como materias primas necesarias para la producción.

3.3.4 Costo de Producción

El modelo planteado requiere determinar la siguiente información, para los cálculos de costos de producción. Para nuestro caso de estudio, no es requerida esta información.

	año n	año n+1	año n+2	año n+3
Producción en unidades:				
Ventas proyectadas				
Inventario final de proa. terminados				
Inventario inicial de productos Terminados				
Producción necesaria (u.f.)				
Capacidad instalada %				
Costo de producción:				
Producción: insumos unitarios				



CIB-ESPOL

Material Directo				
Material Directo "1"- kilos				
Material Directo "2"- libras				
Otros Materiales Directos (%de A+B)				
Mano de Obra Directa				
horas /hombre				
Costos:				
Material "A". Costo de 1 kilo				
Material "B" - costo de 1 libra				
hora / hombre- costo				
Gastos Indirectos de Fabricación				
Material Indirecto "X"				
Otros Materiales indirectos				
Total de Materiales indirectos				
Mano de Obra indirecta				
Servicios 1				
Otros Servicios				
Otros Gastos. Indirectos de Fabricación				
Total G.I.F.				
MATERIAL "1" CONSUMIDO				
MATERIAL "1" -kilos				
MATERIAL "1" - VALOR \$				
MATERIAL "2" CONSUMIDO				
MATERIAL "2" -LIBRAS				
MATERIAL "2"- VALOR \$				
OTROS MATERIALES DIRECTOS				
(% DE A+B)				
COSTO DE PRODUCCIÓN				
Material Directo				
Material "1"				
Material "2"				
Otros Materiales Directos				



CIB-ESPOL

Costo Total Materiales Directos				
Mano de Obra Directa				
Gastos Indirectos de Fabricación:				
Materiales Indirectos				
Mano de Obra Indirecta				
Otros Gastos Indirectos				
Depreciación				
Total Gastos Indirectos de Fabricación				
Costos de Producción Total				
Costo de Producción unitario				

En la plantilla 3 encontramos las variables siguientes:

Producción necesaria: es la producción proyectada en cada período, basándose en la fórmula: $\text{producción necesaria} = \text{ventas del periodo} + \text{inventario final del período} - \text{inventario inicial del período}$.

Es decir, se produce lo necesario para atender las ventas del período más lo que se requiere tener como stock al final de cada período.

Capacidad utilizada: se calcula dividiendo la producción del período para la capacidad productiva instalada.

$\text{Así capacidad utilizada} = \frac{\text{Producción}}{\text{capacidad de producción instalada}}$



CIB-ESPOL

Costo de Producción: Tenemos el detalle del consumo por unidad de materiales directos, podemos considerar varios materiales directos para una unidad de productos terminados.

El consumo de mano de obra directa se detalla en términos de horas / hombre y su costo de manera que se calcula el costo unitario de mano de obra directa.

Los Gastos Indirectos de Fabricación: Se detallan como mano de obra indirecta, materiales indirectos, depreciación y otros gastos indirectos, como porcentaje de acuerdo a lo histórico.

Los costos unitarios totales nos sirven para determinar el valor de los inventarios finales de productos terminados en cada periodo.

3.3.5 Depreciación

El modelo requiere la siguiente información para el cálculo de la depreciación.

	2005 real	2006	2007	2008
Depreciación –Detalle de costos				
Terrenos				
Edificios e Instalaciones				

Maquinarias, Muebles y Ens., Equipos				
Equipo de Computación				
Vehículos				
Otros Activos Tangibles				
% Depreciación anual:				
Edificios e Instalaciones				
Muebles y Enseres				
Equipo de Computo				
Vehículos				

Ver Anexo 8. Gastos de Depreciación proyectados

La depreciación se aplica por el método de línea recta considerando los porcentajes establecidos en el Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.



CIB-ESPOL

3.3.6 Gastos Administrativos y de Ventas

El modelo plantea el siguiente esquema a considerar para la determinación de gastos administrativos y de ventas, el cual puede ser adaptado, en función de la empresa a estudiar.

	año n	año n+1	año n+2	año n+3
Gastos Administrativos:				
Remuneraciones-Fijas				
Remuneraciones-Variables				
Materiales-Fijos				



CIB-ESPOL

Materiales-Variables				
Servicios				
Otros-Fijos				
Otros-Variables				
Depreciación				
Total Gastos Administrativos				
Gastos de Ventas:				
Remuneraciones-Fijas				
Remuneraciones-Variables				
Materiales-Fijos				
Materiales-Variables				
Servicios-Fijos				
Servicios-Variables				
Publicidad				
Otros-Fijos				
Otros-Variables				
Depreciación				
Total Gastos de Ventas				
Gastos Financieros:				
-Tasa de interés promedio				
- Deuda				
- Interés anual				
Gastos Administrativos-variables				
(% sobre las ventas del periodo)				
Remuneración -variable				
Materiales -variables				

Los Gastos Administrativos se detallan como remuneraciones fijas y variables, materiales fijos y variables, servicios fijos y variables y Otros Gastos Fijos y variables.

Los rubros de Gastos Administrativos fijos se refieren a aquellos que no dependen del nivel de producción, ni de ventas, ni de actividad; si no que se dan en forma permanente en cada período. Los rubros de Gastos Administrativos variables son aquellos que están en función del nivel de producción, de ventas o de actividad de la empresa.



IB-ESPOL

3.3.7 Estado de Pérdidas y Ganancias

El modelo propuesto requiere el siguiente esquema de rubros para la elaboración del estado de pérdidas y ganancias.

	año n	año n+1	año n+2	año n+3
Ventas				
Costo de Ventas				
Inventario Inicial de Productos Terminados				
Costo de Producción				
Inventario Final de Productos Terminados				
Utilidad Bruta en Ventas				
Gastos Administrativos				
Gastos de Ventas				
Utilidad Operativa				
Gastos Financieros				
Utilidad antes de P.T. e I.R.				
15% Participación Trabajadores				
Utilidad antes de Impuesto a Renta				
25% de Impuesto a Renta				
Utilidad después de Impuesto				

Ver Anexo 9. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado



CIB-ESPOL

3.3.8 Flujo de caja

A continuación detallamos, el esquema definido en nuestro modelo, para la determinación del flujo de caja de la empresa.

	año n	año n+1	año n+2	año n+3
Compras a Proveedores:				
Materiales Directos				
Materiales Indirectos				
Materiales-Administrativos				
Materiales-Ventas				
Consumo Total de Materiales				
Requerido para Stock Final				
Inventario Inicial				
Total de Compras a Proveedores				

FLUJO DE EFECTIVO				
INGRESOS				
Cobro a Clientes				
Otros Ingresos				
Total Ingresos				
EGRESOS:				
Pago a Proveedores				
Pago de Remuneraciones				
Pago de Servicios				
Pago de dividendo				

Otros Pagos				
15% Participación de Trabajadores				
Impuesto a la Renta				
Total Egresos				
Movimiento Neto				
Saldo Inicial de Caja				
Saldo Final de Caja				

Ver Anexo 10. Flujo de Efectivo Proyectado



IB-ESPOL

3.3.9 Balance General

Nuestro modelo, establece el siguiente esquema para el cálculo y presentación del balance general.

	Año n	año n+1	año n+2	año n+3
ACTIVO				
Caja/Bancos				
Cuentas por Cobrar-Clientes				
Realizable-Productos Terminados				
Realizable-Materia Prima				
Otros Activos Corrientes				
Total del Activo Corriente				
Activo No Corriente				
Propiedad, Planta y Equipo				
Depreciación Acumulada				
Vehículos				
Depreciación Acumulada				

Muebles y Enseres				
Depreciación Acumulada				
Equipos de Computo				
Depreciación Acumulada				
Otros Activos Fijos				
Depreciación Acumulada				
Otros Activos No Corrientes				
Total de Activos No Corrientes				
ACTIVO TOTAL				
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar-Proveedores				
Prestamos Bancarios				
Otros Pasivos Corrientes				
Total Pasivo Corriente				
Pasivo No Corriente				
Bonos por Pagar				
Prestamos Hipotecarios				
Total Pasivo No Corriente				
Total del Pasivo				
Patrimonio				
Capital Social				
Utilidades No Distribuidas				
Reservas de Capital				
Otras Reservas				
Total Patrimonio				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				

Ver Anexo 11. Balance General Proyectado



Este cuadro muestra la proyección de las diferentes cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio; y, es el resultado de computar los presupuestos anteriores.

Para el saldo de Caja / bancos se toma el valor calculado en el cuadro de "Flujo de Caja".

Los esquemas mostrados para el cálculo y presentación del modelo propuesto han sido basados en el Manual de Presupuestos de H.W. Allen Sweeny y Roberto Rachlin.

Resumiendo:



El Modelo en base de objetivos y de la información histórica proyecta los Estados Financieros y con ello la situación de la empresa para los periodos siguientes, lo que nos permite analizar las diferentes estrategias y sus resultados en los posibles escenarios esperados, lo que, a su vez, le permite a la empresa ajustar sus diferentes acciones futuras y con ello determinar la estrategia.

En base a la información de "supuestos y variables", se elabora la hoja de ventas, depreciación, gastos administrativos y de ventas, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja y finalmente el balance general.

Posteriormente en la hoja "Análisis 1" se elaboran los ratios financieros de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad.

En la hoja "Análisis 2" se desarrolla el análisis del margen de contribución, punto de equilibrio contable, financiero y del efectivo.

Podemos realizar cualquier modificación en "supuestos y variables", ya sea en lo referente a inflación, número de alumnos, precio, gastos administrativos y de ventas, etc. Y automáticamente los estados financieros se actualizarán con dicha información. De esa manera la herramienta en Excel permite conocer los resultados económicos de la empresa en función de los diferentes posibles escenarios.



CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL MODELO A UNA EMPRESA MEDIANA

4.1 Descripción de la empresa



CIB-ESPOL

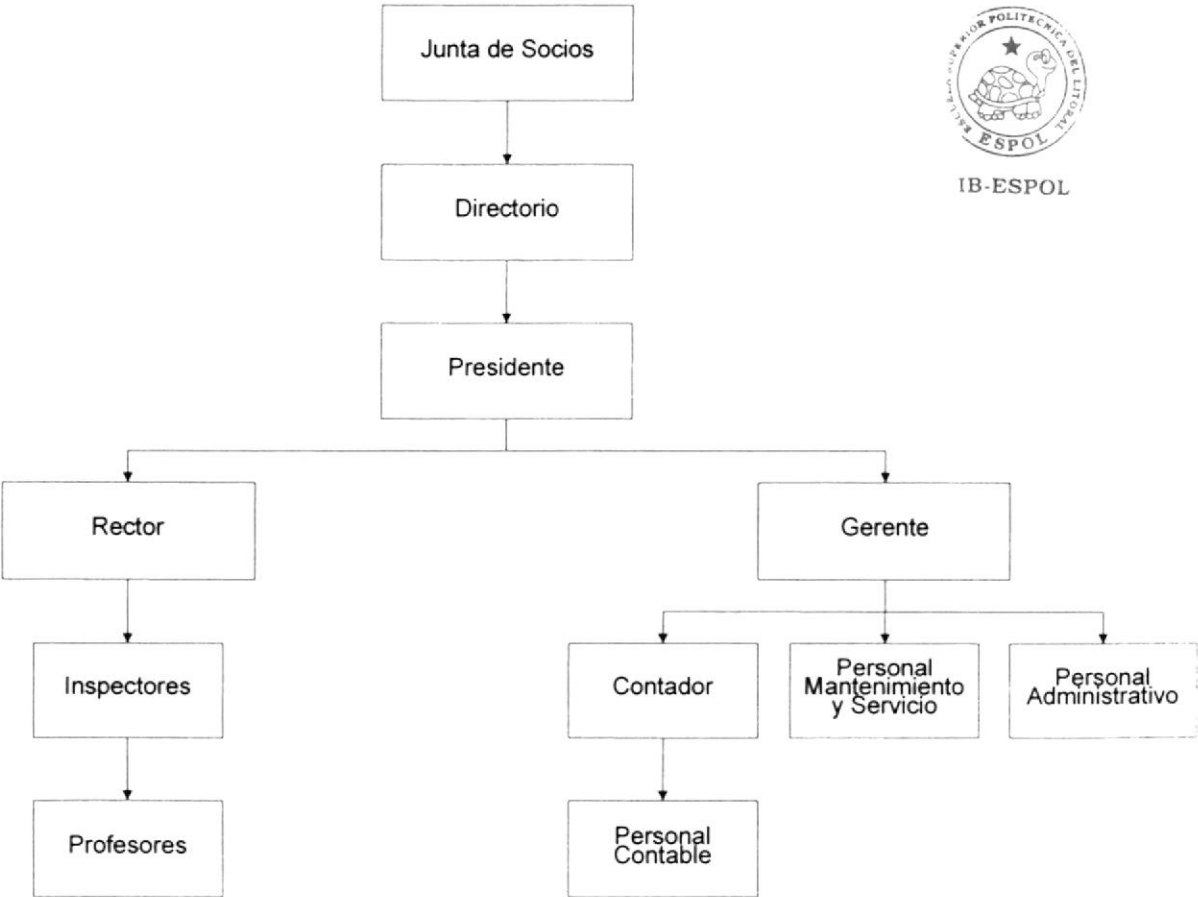
La empresa es una compañía limitada, constituida el 14 de Agosto de 1998, por los señores Rosario de Almeida, Ing. Shayler Nieto B. y Sra. Rosario Oporto.

Quienes aportaron en forma proporcional un capital de 20.000.000 de sucres, posteriormente en el año 1999 efectuaron un aumento de capital de 278.900.000 sucres. Actualmente el capital de la empresa en dólares es de 12.000 dólares.

La empresa Inemoquil Cía. Ltda., se dedica a otorgar educación pre-escolar, primaria y secundaria, a través de un colegio cuyo nombre comercial es Centro Educativo La Moderna, CELM y está ubicado en el kilómetro 6 de la vía La Puntilla – Samborondón, perteneciente al cantón Samborondón, un sector residencial donde viven personas de muy alto nivel económico. Por lo que es un colegio orientado a la clase media alta y a la clase de altos ingresos.

Su estructura organizativa diferencia la actividad administrativa-financiera, de la actividad netamente educativa; por lo que, existe una Rectora para el colegio y un Gerente para que atienda la parte administrativa y financiera, pero no tiene ingerencia en la parte educativa, aunque es el Representante Legal de la compañía en su conjunto.

A continuación podemos observar el organigrama actual de la empresa.





CIB-ESPOL

4.2 Diagnóstico Inicial

La empresa Inemoquil Cía. Ltda. en los últimos años ha sido afectada por la crisis económica que atraviesa el país. Y, como su mercado está integrado fundamentalmente por la clase media alta, y es ésta la que más ha sufrido y se ha visto afectada por la crisis, sus ingresos han disminuido, con lo que su rentabilidad también ha disminuido.

Ver Anexo 5. Indicadores Históricos

En el año 2004 el rendimiento disminuye al 5.90% debido a problemas de ingresos. En el año 2005 el rendimiento sigue disminuyendo al 4.96%.

La empresa no tiene Planeación Estratégica, por lo cual no ha efectuado ningún tipo de diagnóstico, y no cuenta con una política ni con objetivos concretos. Por lo anterior tampoco cuenta con un sistema de Planeación y menos aún con un sistema de proyecciones financieras que le permita simular situaciones o escenarios futuros que conlleven desde ahora a la formación de una estrategia alternativa para el caso en que dichos escenarios se den.

Vamos a continuación a efectuar el análisis financiero de los años 2004-2005 de la empresa Inemoquil.

La empresa del año 2004 al 2005 ha mejorado ligeramente su liquidez y solvencia. Así tenemos que los días de caja pasan de 99 días a 103 días en el 2005.

El índice de solvencia técnica pasa de 7,91 en el 2004 a 6,03 en el año 2005. El apalancamiento mejoró de 10,36 en el 2004 a 8.93 en el 2005.

La rentabilidad desmejoró un poco del 2004 al 2005. Así tenemos que la rentabilidad del Patrimonio pasó de 6,5 a 5,5 en el 2005 y el R.O.I. (Retorno sobre la inversión) pasó de 5,9 a 4,9 en el 2005.

En términos generales del 2004 al 2005 hubo una disminución en la liquidez y en la rentabilidad debido al aumento sufrido tanto en los costos fijos como en los variables, que por razones de competitividad, no se ha visto compensado con el aumento de precios realizado cada año.

El manejo de las cuenta por cobrar mejoró pues en el año 2004 tenían 55,34 días por cobrar y en el año 2005 fueron 47,63 días de cuentas por cobrar.



Al cerrar el 2005 la empresa no logro mantener su posición de liquidez y de rentabilidad con el mismo número de estudiantes (660). Por lo que su rentabilidad sobre los activos fue de 4.9%, habiendo sido en el año 2004 de 5.9%.



Explicación de los indicadores:

Días de Caja: Nos expresa para cuantos días de gastos tiene la empresa en efectivo.

Índice de Solvencia Técnica: Nos muestra la solvencia en el corto plazo de la empresa. Por cada \$1 de deuda que debe pagar en el corto plazo, cuántos dólares tiene en activos susceptibles de convertir en efectivo en el corto plazo. Nos muestra la solvencia o capacidad de cumplimiento de las obligaciones que tiene la empresa en el corto plazo.

Apalancamiento: Expresa el nivel de endeudamiento de la empresa o la capacidad que tiene cada dólar invertido por los socios para financiar los activos a través del endeudamiento (efecto palanca).

Rentabilidad del patrimonio: Nos expresa, por cada dólar de patrimonio, cuanto se ha obtenido de utilidad neta.

Rentabilidad sobre la Inversión: Nos expresa, por cada dólar de inversión en Activos, cuánto obtiene de utilidad neta la empresa.

Días de Cuentas por Cobrar: Nos expresa cuántos días de ventas se tiene como cuentas por cobrar a fin del periodo.



CIB-ESPOL

4.3 Aplicación del Modelo y simulación de diferentes entornos para determinar las estrategias

Vamos a simular 3 escenarios diferentes: un escenario optimista, un escenario pesimista y un escenario parecido al actual, que se reflejará en términos de ventas, principalmente.

1.-La situación económica del país continua desmejorando, lo que afecta el mercado de Inemoquil Cía. Ltda. haciendo que el número de alumnos continúe disminuyendo en un 10% por año.

La inflación anual para el año 2006 será del 10%, 12% para el 2007 y 14% para el 2008.

Si aplicamos el modelo y en la hoja de "Supuestos y variables" modificamos el número de alumnos y la tasa de inflación respectiva tendremos que los resultados económicos serán:

Para 2006.....pérdida de \$ 48,921.72

Para 2007..... pérdida de \$ 175,557.46

Para 2008..... pérdida de \$ 326,965.14



CIB-ESPOL

2.-La situación económica del país sigue igual. Por lo que la empresa tendrá el mismo número de alumnos (660). La inflación para el 2006, 2007 y 2008 será del 5% anual.

Si aplicamos el modelo tendremos que los resultados económicos en cada año serán:

2006.....utilidad de \$108,653.88

2007.....utilidad de \$117,217.29

2008... utilidad de \$117,248.62



3.-La situación económica del país mejora, por lo que el número de alumnos se incrementará a razón del 10% anual. La inflación será de un 2% anual.

Aplicando estos datos al modelo tendremos en cada año los resultados siguientes:

Año 2006.....\$ utilidad de \$ 249,350.84

Año 2007.....\$ utilidad de \$ 382,147.79

Año 2008.....\$ utilidad de \$ 524,292.83

El modelo básicamente ha sido elaborado para poder utilizarlo en una empresa industrial, pero es adaptable a una empresa comercial o de servicios. Y, en el presente caso ha sido adaptado a Inemoquil Cía. Ltda.



CIB-ESPOL

De la aplicación del modelo a los diferentes escenarios observamos que los resultados económicos de la empresa pueden ser mejorados con el incremento del número de alumnos, por lo que es de suma importancia la elaboración de un Plan de Marketing que tenga como objetivo el aumento del número de estudiantes, ya sea a través de la publicidad o a través del manejo de los precios.

Ver Anexo 12. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados, y Anexo 13. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio.

Para comprender la importancia del número de alumnos en los resultados económicos de la empresa, utilizaremos el modelo con los supuestos del escenario 2, el cual es el más probable, para plantear tres posibles resultados económicos en que sólo la variable "número de alumnos", la cual es la más sensible, será modificada.

1er escenario: El mismo número de alumnos que habían en el año 2005 se repite en todo el período:

	2005	2006	2007	2008
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	107,399.46	108,658.88	117,217.29	117,248.62
Número de Alumnos	660	660	660	660

2do. escenario: La cantidad de alumnos disminuye un 10% anual

	2005	2006	2007	2008
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	107,399.46	-6,700.12	-112,923.91	-227,418.11
Número de Alumnos	660	594	535	481

3er. escenario: El número de alumnos aumenta en el 2005 un 10% y luego se mantiene en los siguientes períodos.

	2005	2006	2007	2008
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	107,399.46	224,017.87	238,344.24	244,431.92
Número de Alumnos	660	726	726	726

En este escenario observamos que un incremento de apenas un 10% en el número de alumnos en un año, y manteniéndose en los siguientes dos años, hará que los resultados mejoren notablemente.

Como el gasto es un rubro controlable importante para las empresas, así mismo, plantearemos tres escenarios en los que sólo la variable "gastos de administración y ventas" sea modificada.



1er escenario: El gasto se mantiene en 15% de las ventas:

	2005	2006	2007	2008
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	107,399.46	108,658.88	117,217.29	117,248.62
% Gastos de Ventas y Administración	15	15	15	15

2do. escenario: El gasto aumenta en 5 puntos porcentuales cada año:

	2005	2006	2007	2008
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	107,399.46	39,081.68	-28,894.83	-112,877.97
% Gastos de Ventas y Administración	15	20	25	30

3er. escenario: Los gastos disminuyen en dos puntos porcentuales cada año:

	2005	2006	2007	2008
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	107,399.46	136,489.76	175,662.14	209,299.26
% Gastos de Ventas y Administración	15	13	11	9

Aún cuando podemos apreciar que el control de gastos es un rubro muy importante a considerar, no se compara con el impacto visto en los escenarios anteriores en base al número de alumnos.



CIB-ESPOL

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Conclusiones

Una herramienta útil en la determinación de las variables a las cuales es sensible el resultado económico de la empresa es el modelo presentado en este proyecto.

La empresa Inemoquil Cía. Ltda. tiene como variable importante en sus resultados económicos el número de alumnos. Por lo que es necesario que tenga un Plan de Marketing que le permita incrementar este rubro para los próximos periodos, ya que en la actualidad no se planifica en dicha institución.

La empresa, utilizando este modelo, puede ver los resultados económicos a conseguir en diferentes escenarios, por lo que es una herramienta necesaria para el análisis del entorno y su afectación a la empresa y para determinar los efectos que en los estados financieros tendrán los cambios en las variables relevantes.

La empresa Inemoquil Cía. Ltda. no tiene un Plan de Marketing, ni tiene tampoco una planeación estratégica que le permita avizorar las

oportunidades o amenazas que se le presentan en el entorno económico cambiante.

Precisamente por no tener un plan estratégico, ni conocer cuáles son las variables relevantes en sus estados financieros, no puede elaborar una real estrategia de marketing que conlleve como objetivo el incremento del número de alumnos y el mejoramiento económico de la empresa.

Del análisis del modelo, en la hoja titulada "Análisis 2", en donde se encuentra un análisis de los costos variables y fijos de la empresa, así como el cálculo de los puntos de equilibrio contable, equilibrio del efectivo y equilibrio financiero, podemos observar que los costos variables unitarios (costo variable por alumno) son muy bajos con relación al precio (ingreso por alumno anual), por lo que, una vez alcanzado el punto de equilibrio, se puede utilizar el precio como instrumento de marketing.

La estrategia de incrementar los costos de las matrículas para aumentar los ingresos y mejorar los resultados económicos de la empresa, no es factible de aplicar en los actuales momentos, pues dado que la situación económica del país no se ha estabilizado totalmente, existe el riesgo de perder alumnos con un incremento de matrículas o de pensiones.



Recomendaciones

La empresa Inemoquil Cía. Ltda. deberá implementar un plan estratégico que le permita definir su negocio y el alcance del mismo en los próximos años.

Al definir la misión de la empresa se podrá determinar cuál es el mercado que realmente le interesa y cuáles son los productos y servicios que ofrecerá a dicho mercado. Actualmente las instalaciones del colegio La Moderna están subutilizadas y por las tardes dichas instalaciones no son utilizadas por lo que podrían ser alquiladas o utilizadas en algún proyecto concreto que surja del análisis que la empresa deberá realizar.

La elaboración de un plan estratégico no podrá ser efectuada de inmediato, por lo que se justifica la toma de medidas emergentes y una de ellas es el Plan de Marketing inmediato. La empresa deberá de orientar su plan de marketing a conseguir el incremento de alumnos que se conviertan en clientes de largo plazo, es decir, priorizar el marketing en los niveles de preescolar y escolar, para lo cual no necesita realizar inversiones altas en publicidad, sino más bien adoptar estrategia de trabajo personal: visitando escuelas y unidades preescolares.



Otro mecanismo de marketing emergente sería el de, en base al análisis de los costos y principalmente observando el margen de contribución tan amplio que tiene la institución debido a que sus costos variables unitarios son mínimos, ofrecer comisiones a terceros que manejan centros educativos de preescolar o escolar para que orienten a sus alumnos hacia el colegio La Moderna.

Siendo los costos fijos un alto porcentaje de los costos totales, se plantea la necesidad de tratar de racionalizar el gasto, principalmente en los rubros fijos, para de esa manera disminuir el punto de equilibrio. Por lo que se hace imprescindible la implementación de mecanismos de control y racionalización del gasto.

Esta racionalización del gasto podría darse con la implementación de una política de presupuestos, que controle y limite los gastos y compras, por ejemplo, personal administrativo innecesario, adquisición de muebles y equipos (optar por reparación y mantenimiento), etc.

Es necesario implementar la herramienta en Excel presentada en esta tesis para realizar periódicamente análisis financiero y simular escenarios de manera que la empresa esté preparada siempre para cambios en el entorno y pueda conocer bien la sensibilidad de sus resultados a determinadas variables y esas variables las atienda de manera especial, controlándolas y vigilando su comportamiento.

Se hace imprescindible utilizar la presente herramienta en Excel para analizar los diferentes costos fijos de la institución y hacer un plan de eficiencia de manera que se disminuyan los costos fijos en determinados rubros de costos y con eso se disminuya el punto de equilibrio permitiendo una mayor eficacia en los resultados del plan de marketing.

Es necesario redefinir el negocio, ya sea ampliándolo con otros servicios adicionales o complementándolo con otros niveles educativos: tecnológico o universitario.



BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis de coyuntura económica 2000 y 2001. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Fundación Friedrich Ebert.
2. Manual para la Planificación estratégica y operativa. Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuellar.
3. Servicio Holandés de Cooperación al desarrollo. Ecuador, 1999.
4. Planeación y Gestión Estratégica. Serna Humberto. Fondo Editorial Legis. Colombia, 2001.
5. Análisis Financiero Aplicado. Ortiz Anaya Héctor. Universidad Externado de Colombia, 1995.
6. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. Glen Welsh, R. Hilton, Paul Gordon. Prentice Hall. Mexico, 1999.
7. Manual de Presupuestos. H. W. Allen Sweeny, Roberto Rachlin. McGraw Hill. México, 1998.

8. Análisis de coyuntura económica: Una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el año 2005. Lenín Cadena, Susana López. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Fundación Friedrich Ebert.



ANEXOS

1. Balance General de Inemoquil, años 1998 y 1999.
2. Estado de Pérdidas y Ganancias de Inemoquil, años 1998 y 1999.
3. Balance General de Inemoquil, años 2003, 2004 y 2005.
4. Estado de Pérdidas y Ganancias de Inemoquil, años, 2003, 2004 y 2005.
5. Análisis 1: Indicadores históricos de Inemoquil, años 2003, 2004 y 2005
6. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: históricos años 2003, 2004 y 2005.
7. Supuestos y Variables para el modelo: escenario 1.
8. Venta de Servicios proyectado: escenario 1.
9. Gastos de Depreciación proyectado: escenario 1.
10. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado: escenario 1.
11. Flujo de Efectivo proyectado: escenario 1.
12. Balance General proyectado: escenario 1.
13. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados: escenario 1.
14. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: escenario 1.
15. Supuestos y Variables para el modelo: escenario 2.
16. Venta de Servicios proyectado: escenario 2.
17. Gastos de Depreciación proyectado: escenario 2.
18. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado: escenario 2.
19. Flujo de Efectivo proyectado: escenario 2.
20. Balance General proyectado: escenario 2.
21. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados: escenario 2.
22. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: escenario 2.
23. Supuestos y Variables para el modelo: escenario 3.

- 24. Venta de Servicios proyectado: escenario 3.
- 25. Gastos de Depreciación proyectado: escenario 3.
- 26. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado: escenario 3.
- 27. Flujo de Efectivo proyectado: escenario 3.
- 28. Balance General proyectado: escenario 3.
- 29. Análisis 1: Indicadores económicos proyectados: escenario 3.
- 30. Análisis 2: Capital de trabajo, margen de contribución y punto de equilibrio: escenario 3.



INSTITUTO EDUCATIVO MODERNO DE GUAYAQUIL
INEMOQUIL C.LTDA.
BALANCE GENERAL
(SUQUES)

	PERIODO		variación	% variación
	1998	1999		
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1.343.205.018	1.177.792.082	-165412936	-12,31
Cuentas y documentos por cobrar	1.155.217.903	4.181.043.029	3025825126	261,93
(-) Provisión de cuentas incobrables	-292.334.015	-58.505.323	233828692	-79,99
Otras cuentas por cobrar	148.548.362	49.001.357	-99547005	-67,01
Inventario de suministros y materiales	37.200.512	36.601.018	-599494	-1,61
Impuestos anticipados	14.695.380	36.708.695	22013315	149,80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.406.533.160	5.422.640.858	3016107698	125,33
ACTIVO FIJO				
Terrenos, edificios e instalaciones	11.921.849.086	18.274.625.884	6352776798	53,29
Maquinarias, muebles, enseres y equipos	3.173.668.484	4.468.476.095	1294807611	40,80
Otros activos fijos	22.350.840	33.583.741	11232901	50,26
(-) Depreciación Acumulada	-4.674.313.885	-8.040.953.831	-3366639946	72,02
TOTAL ACTIVO FIJO	10.443.554.525	14.735.731.889	4292177364	41,10
TOTAL ACTIVO	12.850.087.685	20.158.372.747	7308285062	56,87
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	260.083.296	946.348.054	686264758	263,86
Provisiones sociales por pagar	1.851.819.969	600.771.120	-1251048849	-67,56
Obligaciones IESS e impuestos	160.319.370	71.982.404	-88336966	-55,10
Otros pasivos corrientes	153.508.356	180.340.000	26831644	17,48
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.425.730.991	1.799.441.578	-626289413	-25,82
PASIVO A LARGO PLAZO				
Prestamos de accionistas o casa matriz	4.727.061	0	-4727061	-100,00
Otros pasivos a largo plazo	1.404.924.974	1.580.436.529	175511555	12,49
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	1.409.652.035	1.580.436.529	170784494	12,12
TOTAL PASIVO	3.835.383.026	3.379.878.107	-455504919	-11,88
PATRIMONIO				
Capital suscrito	21.100.000	300.000.000	278900000	1321,80
Reservas	328.893.159	393.099.869	64206710	19,52
Reserva por revalorización del patrimonio	8.356.215.253	15.834.030.054	7477814801	89,49
Utilidad o pérdida acumuladas ejercicio anterior	0	183.115.789	183115789	
Utilidad o pérdida del ejercicio después del impuesto a la renta	308.496.247	68.248.928	-240247319	-77,88
TOTAL PATRIMONIO	9.014.704.659	16.778.494.640	7763789981	86,12
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12.850.087.685	20.158.372.747	7308285062	56,87



CIB-ESPOL

INSTITUTO EDUCATIVO MODERNO DE GUAYAQUIL
INEMOQUIL C.LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
(SUCRES)

	PERIODO		variación	% variación
	1998	1999		
INGRESOS:				
Matriculas	580.564.000	650.544.000	69.980.000	12,05
Pensiones	5.776.587.500	3.990.129.123	-1.786.458.377	-30,93
Otros Ingresos	<u>608.807.147</u>	<u>848.669.000</u>	<u>239.861.853</u>	39,40
TOTAL INGRESOS	6.965.958.647	5.489.342.123	-1.476.616.524	-21,20
GASTOS:				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Sueldos, salarios, beneficios sociales e				
Indemnizaciones	3.658.320.530	3.034.847.048	-973.473.482	-26,61
Agua, luz, telefono, fax y telefax	133.335.868	307.671.189	174.335.321	130,75
Impuestos, contribuciones y otros	373.099.362	451.369.941	428.270.579	114,79
Depreciacion de bienes y amortizaciones	1.112.036.763	643.355.747	-468.681.016	-42,15
Intereses y comisiones	3.489.471	20.641.529	17.152.058	491,54
Otros gastos de administracion	<u>1.201.760.972</u>	<u>1.562.232.174</u>	<u>360.471.202</u>	30,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.482.042.966	6.020.117.628	-461.925.338	-7,13
TOTAL GASTOS	6.482.042.966	6.020.117.628	-461.925.338	-7,13
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	483.915.681	-530.775.505	-1.014.691.186	-209,68





Anexo 3

BALANCE GENERAL

	2003	2004	2005
300 ACTIVO			
310 ACTIVO CORRIENTE			
311 Caja / Bancos	244855,7	277419,78	281741,94
313 Inversiones Financieras Temporales	0	0	0
315 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client.No Relacionados	149637,98	157815,96	150352
317 Provision Cuentas Incobrables	-2982,06	-4560,22	-4500
319 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client. Relacionados	0	0	0
321 Otras Cuentas por Cobrar	20320,89	29434,42	31345
323 Credito Tributario a favor-IVA	0	2472,83	1852,6
325 Credito Tributario a favor-I.RTA.	11965,9	17176,19	24520
327 Inventario Materia Prima	0	0	0
329 Inventario Productos en Proceso	0	0	0
331 Inventario de Suministros y Mat.	21753	21049,69	30026,3
333 Inventario Productos Terminados y Mercad.	0	0	0
335 Mercaderias en Transito	0	0	0
337 Inventario Repuestos,Herramientas y Acc.	0	0	0
338 Otros Activos Corrientes	0	0	0
339 Total Activo Corriente	451515,53	500808,65	515337,84
340 ACTIVO FIJO			
341 Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73
343 Edificios e Instalaciones	993042,57	993042,57	1027560,65
345 Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	261442,79	265513,96	268457,26
347 Equipo de Computacion	45631,42	59200,42	75035,4
349 Vehiculos	0	0	0
351 Otros Activos Tangibles	0	10053,66	12458,85
353 - Deprec.Acumulada de Activos Fijos	650335,38	-741863,09	-768954,12
355 - Depreciacion Acumulada	0	0	0
359 Total Activo Fijo Tangible	707987,13	644153,25	672763,77
ACTIVO FIJO INTANGIBLE			
361 Marcas,Patentes,Derecho de Llave	0	0	0
363 Amortizaciones Acumuladas	0	0	0
368 Total de Activo Fijo Intangible	0,00	0	0
369 Total Activo Fijo	707987,13	644153,25	672763,77
370 ACTIVO DIFERIDO			
371 Gastos de Organización y Constitucion	0	0	0
373 Gastos de Investigacion , Exploracion	0	0	0
375 Saldo Deudor de Diferencial Cambiario	0	0	0
377 Otros Activos Diferidos	180431,89	23219,46	31854
378 -Amortizacion Acumulada	-167688,68	-5438,75	-3923
379 Total Activo Diferido	12743,21	17780,71	27931,00
380 OTROS ACTIVOS			
381 Ctas.y Doc.porCobrar a Lgo.Pzo.-Clien.Relac.	0	0	0
383 Ctas.y Doc.por Cobrar a Lgo.Pzo.-Otros	147364,13	143864,13	162700,6
385 - Provision Incobrables	0	0	0
387 Inversiones a Lgo.Pzo.-Soc.relacionadas	0	0	0
389 Inversiones a Lgo.Pzo.-Otros	0	0	0
391 Gastos Anticipados	0	0	0
393 Otros Activos	2697,48	274,78	350
397 Total Otros Activos	150061,61	144138,91	163050,6

		2003	2004	2005
399	Total del Activo	1322307,48	1306881,5	1379083,21
398	Activos Contingentes			
400	PASIVO			
410	PASIVO CORRIENTE			
411	Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Locales	0	10923,48	5625,4
413	Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Exterior	0	0	0
415	Obligaciones con Instituc. Financieras-Locales	0	0	0
417	Obligaciones con Instituc.Financieras-Exterior	0	0	0
419	Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Local	0	0	0
421	Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Ext.	0	0	0
423	Obligaciones- con la Administracion Tributaria	1329,43	1024,47	1465
425	Obligaciones- con el I.E.S.S.	9424,93	9681,8	9862,14
427	Obligaciones- con Empleados	0	12409,81	8963
429	Provisiones a corto plazo	26518,71	17555,5	32985
431	Otros Pasivos a corto plazo	4078,37	11666,76	26487
439	Total Pasivo Corriente	41351,44	63261,82	85387,54
440	PASIVO A LARGO PLAZO			
441	Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Locales	0	0	0,00
443	Ctas y Doc.por Pagar Proveedores-Exterior	0	0	0,00
445	Obligaciones con Instituciones Financieras-Local	0	0	0,00
447	Obligaciones con Instituciones Financieras-Ext.	0	0	0,00
449	Prestamos de Sucursales,Acc.,Matriz-Local	0	0	0,00
451	Prestamos de Sucursales,Acc.,Matriz-Exterior	0	0	0,00
453	Hipotecas por Pagar	0	0	0,00
455	Obligaciones Emitidas	0	0	0,00
457	Provision para Jubilacion Patronal	49778,83	62816,12	68995,00
459	Otras Provisiones	0	0	0,00
461	Otros Pasivos a Largo Plazo	0	0	0,00
469	Total Pasivo a Largo Plazo	49778,83	62816,12	68995,00
470	PASIVO DIFERIDO			
471	Anticipo Clientes	0	0	0
473	Otros Pasivos Diferidos	0	0	0
479	Total Pasivo Diferido	0,00	0	0
480	OTROS PASIVOS			
481	Ingresos Anticipados	21149,31	0	0
483	Otros Pasivos	7090,1	0	0
489	Total Otros Pasivos	28239,41	0	0
499	Total de Pasivo	119369,68	126077,94	154382,54
498	Pasivos Contingentes	0	0	0
500	PATRIMONIO NETO			
501	Capital Suscrito Asignado	12000	12000	12000,00
503	-Capital Suscrito no Pagado,Acciones en Tesor.	0	0	0,00
505	Aportes Socios o Accionista Futura Capitalizac.	0	0	0,00
507	Reservas(Legal,Estatutaria,Facultativa)	15838,88	22065,8	22065,8
509	Reserva de Capital	1025647,78	1025647,78	1025647,78
511	Otros Superavits	0	0	0,00
513	Utilidad no Distribuida -Ejercicio anterior	0	0	0,00
515	- Perdida Acumulada Ejercicios anteriores	0	0	0,00
517	Utilidad del Ejercicio	149451,14	121090	164987,09
519	-Perdida del Ejercicio	0	0	0,00
598	Total Patrimonio Neto	1202937,80	1180803,58	1224700,67
599	Total Pasivo y Patrimonio	1322307,48	1306881,5	1379083,21

Anexo 4

ESTADO DE RESULTADOS

	2003	2004	2005
600 INGRESOS			
601 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 12%	0,00	0	0,00
602 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 0	1139900,09	1205028,18	1.357.896,00
603 Exportaciones	0,00	0	0,00
604 Dividendos Percibidos	0,00	0	0,00
605 Otros Ingresos Exentos	7834,34	2721,51	2.125,60
606 Rendimientos Financieros	0,00	0	0,00
607 Otras Rentas	0,00	0	0,00
699 Total Ingresos	1147734,43	1207749,69	1.360.021,60
700 COSTOS Y GASTOS			
710 COSTOS DE VENTAS			
711 Inventario Inicial Bienes no Producidos por la c	0,00	0	0,00
712 Compra Neta de Bienes no Producidos por la c	0,00	0	0,00
713 Importaciones de Bienes no Producidos por la c	0,00	0	0,00
714 -Invent.Final de Bienes no Producidos por la c	0,00	0	0,00
715 Inventario Inicial de Materia Prima	0,00	0	0,00
716 Compra Neta de Materia Primas	0,00	0	0,00
717 Importaciones de Materia Prima	0,00	0	0,00
718 -Inventario Final de Materia Prima	0,00	0	0,00
719 Mano de Obra Directa-Sueldos y Salarios	0,00	0	0,00
720 Mano de Obra Directa-Benef.Sociales e Indemn	0,00	0	0,00
721 Mano de Obra Directa-Honorarios a Personas N	0,00	0	0,00
722 Mano de Obra Directa-Honor. A extranj. Ocas	0,00	0	0,00
723 Gastos de Fabricacion	0,00	0	0,00
724 Depreciacion Maquinaria y Equipo	0,00	0	0,00
725 Deprecc.Acelerada de Maquinaria y Equipo	0,00	0	0,00
726 Suministros y Materiales	0,00	0	0,00
727 Seguros y Reaseguros de Inv.Ma.q.y Equipos,E	0,00	0	0,00
728 Mantenimiento y Reparaciones	0,00	0	0,00
729 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	0,00	0	0,00
730 Mano de Obra Indirecta-Sueldos y Salarios	0,00	0	0,00
731 Mano de Obra Indirecta-Benef.Sociales e Indern	0,00	0	0,00
732 Mano de Obra Indirecta-Honorarios a Personas	0,00	0	0,00
733 Mano de Obra Indirecta-Honor. A extranjeros c	0,00	0	0,00
734 Combustibles	0,00	0	0,00
735 Arrendamiento Mercantil	0,00	0	0,00
736 Arrdto.Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0	0,00
737 Arrdto.Inmuebles de Sociedades	0,00	0	0,00
738 Inventario Inicial de Productos en Proceso	0,00	0	0,00
739 -Inventario Final de Productos en Proceso	0,00	0	0,00
740 Inventario Inicial de Productos Terminados	0,00	0	0,00
741 -Inventario Final de Productos Terminados	0,00	0	0,00
742 Otros Costos de Ventas	0,00	0	0,00
749 Total Costo de Ventas	0,00	0	0,00
750 GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			
751 Sueldos y Salarios	402062,23	479973,77	528.750,00
752 Beneficios Sociales e Indemnizaciones	192648,02	168325,94	184.469,00
753 Honorario a Personas Naturales	11197,49	26610,03	28.698,00
754 Honorarios a extranjeros por servicios ocasion	0,00	0	0,00
755 Arrendamiento Mercantil	0,00	0	0,00
756 Arrendamiento Inmuebles de Personas Natural	0,00	0	0,00
757 Arrendamiento Inmuebles de Sociedades	0,00	0	0,00
758 Comisiones en Ventas	0,00	0	0,00
759 Promocion y Publicidad	4357,87	8678,15	9.505,27
760 Combustibles	0,00	0	0,00

		2003	2004	2005
761	Seguros y Reaseguros.	0,00	10570,02	12.914,00
762	Suministros y Materiales	33476,85	32434,88	37.841,52
763	Gastos de Gestion	0,00	0	0,00
764	Gastos de Viaje	0,00	0	0,00
765	Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	32950,75	35613,54	39.587,00
766	Notarios,Registradores de Propiedad o Mercant	0,00	0	0,00
767	Impuestos,Contribuciones y Otros	4649,86	6214,52	8.654,00
768	Depreciacion de Activos Fijos	118487,74	91527,71	155.609,36
769	Depreciacion Acelerada de Activos Fijos	0,00	0	0,00
770	Amortizacion(Inversiones e intangibles)	0,00	11801,19	15.644,00
771	Cuentas Incobrables	0,00	1578,16	1.825,00
770	Baja de Inventarios	0,00	0	0,00
773	Amortizaciones por Diferencia de Cambio	0,00	0	0,00
774	Intereses y Comisiones-Locales	0,00	0	0,00
775	Intereses y Comisiones-al exterior	0,00	0	0,00
776	Gasto Provisiones Deducibles	0,00	0	0,00
777	Otros Gastos de Administracion y Ventas	180481,01	211496,86	226.199,99
779	Total Gastos de Administracion y Ventas	980311,82	1084824,77	1.249.697,14
780	GASTOS NO OPERACIONALES			
781	Perdida en Ventas de Activos	0,00	0	0,00
782	Otros Gastos no Operacionales	17971,47	1834,54	2.925,00
789	Total Gastos No Operacionales	17971,47	1834,54	2.925,00
799	Total Costos y Gastos	998283,29	1086659,31	1.252.622,14
797	Utilidad (Perdida) del Ejercicio	149451,14	121090,38	107.399,46
				16.109,92
803	15% Participacion Trabajadores	23528,67	18163,56	22.822,39
818	Impuesto a la Renta Causado	33332,28	25731,71	16109,92
				22822,39
805	Gastos no Deducibles	7406,63		



CIB-ESPOL



CIB-ESPOL

Anexo 5

ANALISIS 1: INDICADORES HISTORICOS

	2003	2004	2005
I) LIQUIDEZ Y SOLVENCIA			
1.- INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	5,921334299	4,385263971	3,299567361
(Caja/Bancos+ Inversiones Financ.Temp.)/ Pasivo Corriente	244855,70 41351,44	277419,78 63261,82	281741,94 85387,54
2.- DIAS DE CAJA	87	99	103
(Caja/Bancos+Inv.Fin.Temp.)/ G.O.P.D.E.	244855,70 2814,43	277419,78 2802,22	281741,94 2735,36
3.- Indice de Solvencia Tecnica	10,91897961	7,916443915	6,035281494
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	451515,53 41351,44	500808,65 63261,82	515337,84 85387,54
4.- Prueba Acida	9,155591086	10,2207069	10,33899817
(Activo Corriente-Inventarios)/ Pasivo Corriente	429762,53 46939,9	479758,96 46939,9	485311,54 46939,9
5.- Apalancamiento	11,07741497	10,36566365	8,932896233
Activo Total/ Pasivo Total	1322307,48 119369,68	1306881,52 126077,94	1379083,21 154382,54
II) ESTRUCTURA FINANCIERA			
1.- % Capital Ajeno	0,09027377	0,09647236	0,11194578
Pasivo Total / Activo Total	119369,68 1322307,48	126077,94 1306881,52	154382,54 1379083,21
2.- % Capital Propio	0,90972623	0,90352764	0,88805422
Patrimonio _Total/ Activo Total	1202937,80 1322307,48	1180803,58 1306881,52	1224700,67 1379083,21
3.-Apalancamiento	0,0992318	0,106773	0,12605737
Pasivo Total/ Patrimonio Total	119369,68 1202937,80	126077,94 1180803,58	154382,54 1224700,67
4.- Carga Financiera	0	0	0
Gastos Financieros/ Ventas Netas	0,00 1139900,09	0,00 1205028,18	0,00 1357896,00
III) RENTABILIDAD			
1.- Rentabilidad del Activo	0,07002169	0,05906818	0,04964686
U.D:I./ Activo Total	92590,20 1322307,48	77195,12 1306881,52	68467,16 1379083,21
2.- Rentabilidad del Patrimonio	0,07697006	0,06537507	0,05590522
(U.D.I./Ventas N.)	0,081226591	0,06406084	0,050421503

	2003	2004	2005
(Ventas N./Activo Total)	0,862053726	0,92206383	0,984636743
(Activo Total/Patrim.Total)	1,099231797	1,106772999	1,126057366
3.- Rentabilidad del Financiamiento	0,77565927	0,61228092	0,44349029
U.A.I.I./Ventas N.	0,13	0,10	0,08
Ventas N./Activo Total	0,862053726	0,92206383	0,984636743
Activo Total/Pasivo Total	11,07741497	10,36566365	8,932896233
U.D.I./U.A.I.I.	0,62	0,64	0,64
4.- R.O.I.(Return on Investment)	0,07002169	0,05906818	0,04964686
U.D.I./Ventas N.	0,08	0,06	0,05
Ventas N./Activo Total	0,862053726	0,92206383	0,984636743
5. Margen Operativo	0,13110898	0,10048759	0,07909255
UAII/	149451,14	121090,38	107399,46
Ventas Netas	1139900,09	1205028,18	1357896,00
7.- Margen Neto	0,08	0,06	0,05
U.D.I./Ventas N.			
IV) ACTIVIDAD			
1.- Rotacion Cartera(Ctas.por Cobrar Clien)	6,83	6,60	7,66
Ventas /Sdo.Prom.Ctasx Cobrar			
2.- Dias de Ctas.x Cobrar	53,47	55,34	47,63
(Ctas por Cobrar /Ventas año) x 365			
5.- Rotacion de Activos Fijos	0,83919694	0,87577098	0,9500699
Ventas Netas/Activo Fijo Bruto			
6.- Rotacion de Activos	0,86205373	0,92206383	0,98463674
Ventas N./Activo Total			
7.- Rotacion Proveedores	0	0	0
NO ES RELEVANTE			
Compras del periodo/Sdo.Proveedores Prom.			
8.- Dias Proveedores	0,00	58,59	26,52
(Sdo.Proveedores/Compras del periodo)x365			



CIB-ESPOL



Anexo 6

CIB ES

ANALISIS 2: CAPITAL DE TRABAJO, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO

NECESIDADES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN TERMINOS DE VENTAS

	2003	2004	2005
Días de Caja	87,00	99,00	103,00
Días de Cuentas por Cobrar	53,47	55,34	47,63
Días de Inventarios	0,00	0,00	0,00
- Días de Proveedores	0,00	58,59	26,52
CICLO DE CAJA OPERATIVO	140,47	212,93	177,15
CAPITAL DE TRABAJO NETO TOTAL	410.164,09	437.546,83	429.950,30

INFORMACION DE COSTOS

				2003	2004	2005
COSTOS DE VENTAS:	variable %	Fijo %	Total			
MANO DE OBRA DIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,2	0,15	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Fabricacion	0,6	0,4	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Reparac.	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energia,Luz y Telecom.	0	1	1	0,00	0,00	0,00
MANO DE OBRA INDIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Combustibles	0,8	0,2	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Otros Costos de Ventas	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
Sueldos y Salarios	0,1	0,9	1	4020,62	43197,6393	52875
Beneficios Sociales	0,1	0,9	1	1926,48	15149,3346	18446,9
Honorario a Personas	0	1	1	0,00	2661,003	2869,8
Honorarios a Extranjeros	0,4	0,6	1	0,00	0	0
Arrendamiento Mercantil	0,3	0,7	1	0,00	0	0
Arrendto.Inmuebles a personas	0,4	0,6	1	0,00	0	0
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0,1	0,9	1	0,00	0	0
Comisiones en Ventas	1	0	1	0,00	0	0
Promocion y Publicidad	0,9	0,1	1	392,21	86,7815	987,2
Combustibles	0,9	0,1	1	0,00	0	0
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	1057,002	1291,4
Suministros y Materiales	0,4	0,6	1	1339,07	1946,0928	3784,152
Gastos de Gestion	0,1	0,9	1	0,00	0	0
Gastos de Viaje	0,2	0,8	1	0,00	0	0
Agua ,Energia,Luz y Telecom.	0,1	0,9	1	329,51	3205,2186	3958,7
Notarios y Reg.de la propiedad	0	1	1	0,00	0	0
Impuestos ,Contribuciones y Otros	0	1	1	0,00	621,452	865,4
Cuentas incobrables	0,9	0,1	1	10663,90	915,2771	9765,5
Depreciacion de Activos Fijos	0	1	1	0,00	0	0
Depreciacion Acelerada de Activos Fijos	1	0	1	0,00	0	1564,4
Amortizacion(inversiones e intangibles)	1	0	1	0,00	0	182,5
Baja de inventarios	0,1	0,9	1	0,00	0	0
diferencias de cambio	0	1	1	0,00	0	0
Intereses y Comisiones Locales y al exterior	0,4	0,6	1	0,00	0	0
Gastos provisiones deducibles	0,2	0,8	1	0,00	0	0
Otros Gastos Administracion y Ventas	0,4	0,6	1	7219,24	12689,8116	22619,999
GASTOS NO OPERACIONALES						
Perdida en Venta de Activos	0,2	0,8	1	0,00	0	0
Otros Gastos No Operacionales	0,3	0,7	1	17971,47	1834,54	2925
TOTAL COSTOS VARIABLES				43.862,50	83.364,15	122.135,95
COSTOS FIJOS				954.420,79	1.003.295,16	1.130.486,19
COSTO VARIABLE UNITARIO				66,46	126,31	185,05
PRECIO PROMEDIO				1.812,22	1.907,60	2.008
CANTIDAD PRODUCIDA (DATO)				595,65	627,00	660
CANTIDAD VENDIDA (DATO)				595,65	627,00	660,00

MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1.745,76	1.781,29	1.822,95
---------------------------------	----------	----------	----------

ANALISIS

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE (Q de equilibrio)	unidades	546,71	563,24	620,14
(COSTOS FIJOS+DEPRECIACION) /		954.420,79	1.003.295,16	1.130.486,19
PRECIO-COSTO VARIABLE UNITARIO		1.745,76	1.781,29	1.822,95
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO		478,84	511,86	534,78
(COSTOS FIJOS+F.E.O.) /		835.933,05	911.767,45	974.876,83
PRECIO - COSTO VAR.UNIT.		1.745,76	1.781,29	1.822,95
F.E.O.=Flujo de Efectivo Operativo En el equilibrio del efectivo el F.E.O.es 0				
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	unidades	669,98	682,64	743,26
(COSTO FIJO +F.E.O.*) /		1.169.620,24	1.215.984,11	1.354.925,63
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO		1.745,76	1.781,29	1.822,95
F.E.O.* ES EL NIVEL DE F.E.O. PROMEDIO ANUAL QUE DA UN V.A.N. =0				
FEO*=		215.199,45	212.688,95	224.439,44
INVERSION TOTAL /		1.322.307,48	1.306.881,52	1.379.083,21
$((1+i)^n-1)/i*(1+i)^n$		6,14	6,14	6,14
i =		0,10	0,10	0,10
n =		10,00	10,00	10,00



CIB-ESPOL



Escenario 1

SUPUESTOS Y VARIABLES

CIB-ESPOL

	REAL			
	2005	2006	2007	2008
Tamaño del mercado-inicial en unidades	10.000	9500	9975	10473,75
crecimiento del mercado %	-5	5	5	5
participación del mercado %	6	6	6,29	6,29
inflación anual %	5	10	12	14
Tasa de intereses		14	14	14
numero de alumnos	660	594	535	481
Política de inventarios:				
productos terminados %(sobre vtas u.f.)				
materia prima %(sobre consumo de m.p)				
Suministros de ofic.: dias de consumo	90	90	90	90
Política de precios:				
aumento de precios al principio del				
Periodo con la inflación del periodo				
precio de venta (unitario)	2.008			
inflación anual %	5	10	12	14
Política de personal:				
el sueldo o remuneración se incrementa				
en función de la inflación por anticipado				
Pago a proveedores:				
Dias de compras por pagar a proveedores	35	30	30	30
Depreciación:				
se aplica los coeficientes establecidos en				
la Ley de Regimen Tributario Interno y en				
su Reglamento				
Edificios e Instalaciones	10	10	10	10
Muebles y Enseres	10	10	10	10
Equipo de Computo	33	33	33	33
Vehiculos	20	20	20	20
Otros Activos Fijos	10	10	10	10
capacidad instalada-u.f.	1.200	1.200	1.200	1.200
saldo inicial de ctasx cobrar (año n)	5.000.000			
Política de credito a clientes:				
dias de ventas por cobrar	30	40	40	40
Tasa de Tributación %	25			
Inversiones a realizar:	2005	2006	2007	2008
Terrenos	0	0	0	0
Edificio e instalaciones		25.000	25.000	55000
Vehiculos		0	0	0
Muebles y Enseres		5.000	5.000	10000
Equipo de Computo		5.000	5.000	20000
Otros Activos Fijos		2.500	2.500	10000
INVERSION TOTAL		37.500	37.500	95000
Incremento de Otros Ingresos	0	5	5	5
Otros Activos Ctes.como % de ventas	5	5	5	5
Activos diferidos(%de las ventas)				
Otros activos no ctes.crecen con la Inflación				
Prestamos Bancarios % de ventas	1	2	2	2
Otros pasivos corrientes % de ventas		3	3	3
Obligaciones con iess de cto.pzo(% remunerac)	0,02	0,02	0,02	0,02

	2005	2006	2007	2008
obligaciones empleados(% remuneracion)	0,026	0,03	0,03	0,03
Pasivo largo plazo de socios	0,001	0,001	0,001	0,001
Ctas. incobrables(coef. sobre las ventas)	0,0097	0,01	0,01	0,01
Amortizaciones (promedio crece con inflacion)	0	0	0	0
AUMENTO DEL CAPITAL SOCIAL				
POLITICA DE GASTOS:				
Publicidad(% de ventas)	0,7	1	1	1
suministros y materiales:en funcion de la inflacion				
agua , energia y luz: en funcion de la inflacion				
imptos.,y contribuciones:inflacion				
Otros gastos de administracion y ventas(% de ventas)	17,5	15	15	15
Otros gastos no operacionales(inflacion)				
jubilacion patronal(incluido en benef.sociales)	4,5	4,5	4,5	4,5
% sobre remuneraciones basicas				



CIB-ESPOL

Anexo 8

Escenario 1

VENTA DE SERVICIOS PROYECTADOS

	2005 REAL	2006	2007	2008
Tamaño del mercado		9.500	9.975	10.474
% crecimiento del mercado		5	5	5
Participación en el mercado %		6	6,29	6,29
Ventas -numero de estudiantes	600	594	535	481
Precio -ingreso promedio	2.008	2.108	2.319	2.598
Inflación prom.anual	5	10	12	14
Ventas- en dolares-\$	1.205.028	1.252.390	1.239.866	1.249.785
Ventas de n-1		1.254.621		



CIB-ESPOL

Anexo 9

Escenario 1

GASTOS DE DEPRECIACION PROYECTADO

	2005 real	2006	2007	2008
Depreciación -Detalle de costos				
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios e Instalaciones	102.756	105.256	107.756	113.256
Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	26.846	27.346	27.846	28.846
Equipo de Computacion	24.762	26.412	28.062	34.662
Vehiculos	0,00	0	0	0
Otros Activos Tangibles	1.246	1.496	1.746	2.746
% Depreciacion anual:				
Edificios e Instalaciones	10	10	10	10
Muebles y Enseres	10	10	10	10
Equipo de Computo	33	33	33	33
Vehiculos	20	20	20	20
Otros Activos Fijos	10	10	10	10
DEPRECIACION TOTAL \$	155.609	160.509	165.409	179.509

DETALLE DE LOS ACTIVOS FIJOS	2005 real	2006	2007	2008
Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73	58205,73
Edificios e Instalacionews	1027560,7	1.052.561	1.077.561	1.132.561
Muebles y Enseres, Equipos	268457,26	273.457	278.457	288.457
Equilpo de Computacion	75035,4	80.035	85.035	105.035
Vehiculos	0	0	0	0
Otros Activos Tangibles	12458,85	14.959	17.459	27.459



CIB-ESPOL



CIB ESP.

Anexo 10

Escenario 1

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008
600 INGRESOS				
601 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 12%	0,00			
602 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 0	1.357.896,00	1.252.389,60	1.239.865,70	1.249.784,63
603 Exportaciones	0,00			
604 Dividendos Percibidos	0,00			
605 Otros Ingresos Exentos	2.125,60	2.231,88	2.343,47	2.460,65
606 Rendimientos Financieros	0,00			
607 Otras Rentas	0,00			
699 Total Ingresos	1.360.021,60	1.254.621,48	1.242.209,18	1.252.245,28
700 COSTOS Y GASTOS				
710 COSTOS DE VENTAS				
711 Inventario Inicial Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
712 Compra Neta de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
713 Importaciones de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
714 -Invent.Final de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
715 Inventario Inicial de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
716 Compra Neta de Materia Primas	0,00	0,00	0,00	0,00
717 Importaciones de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
718 -Inventario Final de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
719 Mano de Obra Directa-Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
720 Mano de Obra Directa-Benef.Sociales e Indemniz.	0,00	0,00	0,00	0,00
721 Mano de Obra Directa-Honorarios a Personas Nat.	0,00	0,00	0,00	0,00
722 Mano de Obra Directa-Honor. A extranj. Ocasional	0,00	0,00	0,00	0,00
723 Gastos de Fabricacion	0,00	0,00	0,00	0,00
724 Depreciacion Maquinaria y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
725 Deprecc.Acelerada de Maquinaria y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
726 Suministros y Materiales	0,00	0,00	0,00	0,00
727 Seguros y Reaseguros de Inv.Ma.q y Equipos,Edif.	0,00	0,00	0,00	0,00
728 Mantenimiento y Reparaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
729 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
730 Mano de Obra Indirecta-Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
731 Mano de Obra Indirecta-Benef.Sociales e Indemniz	0,00	0,00	0,00	0,00
732 Mano de Obra Indirecta-Honorarios a Personas N.	0,00	0,00	0,00	0,00
733 Mano de Obra Indirecta-Honor. A extranjeros ocas.	0,00	0,00	0,00	0,00
734 Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00
735 Arrendamiento Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
736 Arrdto.Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00
737 Arrdto.Inmuebles de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00
738 Inventario Inicial de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
739 -Inventario Final de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
740 Inventario Inicial de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
741 -Inventario Final de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
742 Otros Costos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
749 Total Costo de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
750 GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
751 Sueldos y Salarios	528.750,00	581.625,00	651.420,00	742.618,80
752 Beneficios Sociales e Indemnizaciones	184.469,00	203.568,75	227.997,00	259.916,58
753 Honorario a Personas Naturales	28.698,00	31.567,80	35.355,94	40.305,77
754 Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	0,00	0,00	0,00	0,00
755 Arrendamiento Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
756 Arrendamiento Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00
757 Arrendamiento Inmuebles de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00
758 Comisiones en Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
759 Promocion y Publicidad	9.505,27	12.523,90	12.398,66	12.497,85
760 Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00
761 Seguros y Reaseguros.	12.914,00	14.205,40	15.910,05	18.137,45
762 Suministros y Materiales	37.841,52	41.625,67	46.620,75	53.147,66
763 Gastos de Gestion	0,00	0,00	0,00	0,00
764 Gastos de Viaje	0,00	0,00	0,00	0,00
765 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	39.587,00	43.545,70	48.771,18	55.599,15
766 Notarios,Registradores de Propiedad o Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
767 Impuestos,Contribuciones y Otros	8.654,00	9.519,40	10.661,73	12.154,37
768 Depreciacion de Activos Fijos	155.609,36	160.509,36	165.409,36	179.509,36
769 Depreciacion Acelerada de Activos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,00
770 Amortizacion(Inversiones e intangibles)	15.644,00	12.523,90	12.398,66	12.497,85
771 Cuentas Incobrables	1.825,00	1.252,39	1.239,87	1.249,78
770 Baja de Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00
773 Amortizaciones por Diferencia de Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00

		2005	2006	2007	2008
774	Intereses y Comisiones-Locales	0,00	0,00	0,00	0,00
775	Intereses y Comisiones-al exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
776	Gasto Provisiones Deducibles	0,00	0,00	0,00	0,00
777	Otros Gastos de Administracion y Ventas	226.199,99	187.858,44	185.979,86	187.467,69
779	Total Gastos de Administracion y Ventas	1.249.697,14	1.300.325,70	1.414.163,04	1.575.102,31
780	GASTOS NO OPERACIONALES				
781	Perdida en Ventas de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00
782	Otros Gastos no Operacionales	2.925,00	3.217,50	3.603,60	4.108,10
789	Total Gastos No Operacionales	2.925,00	3.217,50	3.603,60	4.108,10
799	Total Costos y Gastos	1.252.622,14	1.303.543,20	1.417.766,64	1.579.210,41
797	Utilidad (Perdida) del Ejercicio	107.399,46	-48.921,72	-175.557,46	-326.965,14
803	15% Participacion Trabajadores	16.109,92	0,00	0,00	0,00
818	Impuesto a la Renta Causado	22.822,39	0,00	0,00	0,00



CIB-ESPOL



CIB-ESPOL

Anexo 11

Escenario 1

	2005 real	2006	2007	2008
Compras a Proveedores:				
Materiales Directos	0	0	0	0
Materiales Indirectos	0	0	0	0
Materiales-Administrativos	37.842	41.626	46.621	53.148
Materiales-Ventas	0	0	0	0
Consumo Total de Materiales	37.842	41.626	46.621	53.148
Requerido para Stock Final	21.409	10.406	11.655	13.287
Inventario Inicial	21.753	21.409	10.406	11.655
Total Compras a Proveedores	37.498	30.623	47.870	54.779

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	2005 real	2006	2007	2008
INGRESOS				
Cobro a Clientes		1.290.184	1.241.245	1.248.670
Otros Ingresos		2.232	2.343	2.461
Total Ingresos		1.292.416	1.243.588	1.251.130
EGRESOS:				
Pago a Proveedores		33.697	46.432	54.204
Pago de Remuneraciones		741.917	816.762	914.773
Pago de Servicios		39.587	43.546	48.771
Pago de dividendo		68.467	0	0
Promocion y publicidad		12.524	12.399	12.498
Seguros y reaseguros		14.205	15.910	18.137
imptos.y contribuciones:municip.,supercias.		9.519	10.662	12.154
Otros Pagos		192.328	190.823	192.826
15% Particip.de Trabajadores		16.110	0	0
Impuesto a la Renta		22.822	0	0
Total Egresos		1.151.177	1.136.533	1.253.363
Movimiento Neto		141.239	107.055	-2.233
Saldo Inicial de Caja		281.742	422.981	530.036
Saldo Final de Caja		422.981	530.036	527.803

MOVIMIENTO DE CUENTA POR COBRAR

	2005 real	2006	2007	2008
saldo inicial		177.197	139.402	138.023
ventas		1.252.390	1.239.866	1.249.785
saldo final	177.197	139.402	138.023	139.138
valor cobrado a clientes		1.290.184	1.241.245	1.248.670

MOVIMIENTO DE PROVEEDORES

	2005 real	2006	2007	2008
saldo inicial		5.625	2.552	3.989
compras	37.498	30.623	47.870	54.779
pago a proveedores		33.697	46.432	54.204
saldo final de proveedores	5.625	2.552	3.989	4.565



CIB-ESP

Anexo 12

Escenario 1

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008
BALANCE GENERAL				
300 ACTIVO				
310 ACTIVO CORRIENTE				
311 Caja / Bancos	281741,94	422980,98	530035,98	527803,20
313 Inversiones Financieras Temporales	0	0,00	0,00	0,00
315 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client.No Relacionados	150352	139402,39	138023,24	139138,36
317 Provision Cuentas Incobrables	-4500	-5752,39	-6992,26	-8242,04
319 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client. Relacionados	0	0,00	0,00	0,00
321 Otras Cuentas por Cobrar	31345	34479,50	38617,04	44023,43
323 Credito Tributario a favor-IVA	1852,6	2037,86	2282,40	2601,94
325 Credito Tributario a favor-I. RTA.	24520	26972,00	30208,64	34437,85
327 Inventario Materia Prima	0	0,00	0,00	0,00
329 Inventario Productos en Proceso	0	0,00	0,00	0,00
331 Inventario de Suministros y Mat.	30026,3	10406,42	11655,19	13286,91
333 Inventario Productos Terminados y Mercad.	0	0,00	0,00	0,00
335 Mercaderias en Transito	0	0,00	0,00	0,00
337 Inventario Repuestos,Herramientas y Acc.	0	0,00	0,00	0,00
338 Otros Activos Corrientes	0	0,00	0,00	0,00
339 Total Activo Corriente	515337,84	630526,75	743830,24	753049,65
340 ACTIVO FIJO				
341 Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73	58205,73
343 Edificios e Instalaciones	1027560,65	1052560,65	1077560,65	1132560,65
345 Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	268457,26	273457,26	278457,26	288457,26
347 Equipo de Computacion	75035,4	80035,40	85035,40	105035,40
349 Vehiculos	0	0,00	0,00	0,00
351 Otros Activos Tangibles	12458,85	14958,85	17458,85	27458,85
353 - Deprec.Acumulada de Activos Fijos	-768954,12	-929463,48	-1094872,84	-1274382,19
355 - Depreciacion Acumulada	0	0,00	0,00	0,00
359 Total Activo Fijo Tangible	672763,77	549754,41	421845,05	337335,70
ACTIVO FIJO INTANGIBLE				
361 Marcas,Patentes,Derecho de Llave	0	0,00	0,00	0,00
363 Amortizaciones Acumuladas	0	0,00	0,00	0,00
368 Total de Activo Fijo Intangible	0	0,00	0,00	0,00
369 Total Activo Fijo	672763,77	549754,41	421845,05	337335,70
370 ACTIVO DIFERIDO				
371 Gastos de Organización y Constitucion	0	0,00	0,00	0,00
373 Gastos de Investigacion , Exploracion	0	0,00	0,00	0,00
375 Saldo Deudor de Diferencial Cambiario	0	0,00	0,00	0,00
377 Otros Activos Diferidos	31854	35039,40	39244,13	44738,31
378 -Amortizacion Acumulada	-3923	-4315,30	-4833,14	-5509,78
379 Total Activo Diferido	27931,00	30724,10	34410,99	39228,53
380 OTROS ACTIVOS				
381 Ctas.y Doc.porCobrar a Lgo.Pzo.-Clien.Relac.	0	0,00	0,00	0,00
383 Ctas.y Doc.por Cobrar a Lgo.Pzo.-Otros	162700,6	103864,13	63864,13	30000,00
385 - Provision Incobrables	0	0,00	0,00	0,00
387 Inversiones a Lgo.Pzo.-Soc.relacionadas	0	0,00	0,00	0,00
389 Inversiones a Lgo.Pzo.-Otros	0	0,00	0,00	0,00
391 Gastos Anticipados	0	0,00	0,00	0,00
393 Otros Activos	350	385,00	431,20	491,57
397 Total Otros Activos	163050,6	104249,13	64295,33	30491,57
399 Total del Activo	1379083,21	1315254,40	1264381,61	1160105,45
398 Activos Contingentes		0,00	0,00	0,00
400 PASIVO				
410 PASIVO CORRIENTE				
411 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Locales	5625,4	2551,92	3989,13	4564,95
413 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Exterior	0	0,00	0,00	0,00
415 Obligaciones con Instituc. Financieras-Locales	0	0,00	0,00	0,00
417 Obligaciones con Instituc.Financieras-Exterior	0	0,00	0,00	0,00
419 Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Local	0	0,00	0,00	0,00
421 Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Ext.	0	0,00	0,00	0,00
423 Obligaciones- con la Administracion Tributaria	1465	1611,50	1804,88	2057,56
425 Obligaciones- con el I.E.S.S.	9862,14	11632,50	13028,40	14852,38
427 Obligaciones- con Empleados	8963	79157,57	-8409,62	-158524,36
429 Provisiones a corto plazo	32985	36283,50	40637,52	46326,77
431 Otros Pasivos a corto plazo	26487	29135,70	29135,70	33214,70
439 Total Pasivo Corriente	85387,54	160372,69	80186,01	-57508,01

	2005	2006	2007	2008
440 PASIVO A LARGO PLAZO				
441 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Locales	0,00	0,00	0,00	0,00
443 Ctas y Doc.por Pagar Proveedores-Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
445 Obligaciones con Instituciones Financieras-Local	0,00	0,00	0,00	0,00
447 Obligaciones con Instituciones Financieras-Ext.	0,00	0,00	0,00	0,00
449 Prestamos de Sucursales,Acc.,Matriz-Local	0,00	0,00	0,00	0,00
451 Prestamos de Sucursales,Acc.,Matriz-Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
453 Hipotecas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
455 Obligaciones Emitidas	0,00	0,00	0,00	0,00
457 Provision para Jubilacion Patronal	68995,00	95168,13	124482,03	157899,87
459 Otras Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00
461 Otros Pasivos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
469 Total Pasivo a Largo Plazo	68995,00	95168,13	124482,03	157899,87
470 PASIVO DIFERIDO				
471 Anticipo Clientes	0	0,00	0,00	0,00
473 Otros Pasivos Diferidos	0	0,00	0,00	0,00
479 Total Pasivo Diferido	0	0,00	0,00	0,00
480 OTROS PASIVOS				
481 Ingresos Anticipados	0	0,00	0,00	0,00
483 Otros Pasivos	0	0,00	0,00	0,00
489 Total Otros Pasivos	0	0,00	0,00	0,00
499 Total de Pasivo	154382,54	255540,82	204668,03	100391,87
498 Pasivos Contingentes	0	0,00	0,00	0,00
500 PATRIMONIO NETO				
501 Capital Suscrito Asignado	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
503 -Capital Suscrito no Pagado,Acciones en Tesor.	0,00	0,00	0,00	0,00
505 Aportes Socios o Accionista Futura Capitalizac.	0,00	0,00	0,00	0,00
507 Reservas(Legal, Estatutaria, Facultativa)	22065,8	22065,80	22065,80	22065,80
509 Reserva de Capital	1025647,78	1025647,78	1025647,78	1025647,78
511 Otros Superavits	0,00	0,00	0,00	0,00
513 Utilidad no Distribuida -Ejercicio anterior	0,00	0,00	0,00	0,00
515 - Perdida Acumulada Ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
517 Utilidad del Ejercicio	164987,09	0,00	0,00	0,00
519 -Perdida del Ejercicio	0,00	-48.921,72	-175.557,46	-326.965,14
598 Total Patrimonio Neto	1224700,67	1059713,58	1059713,58	1059713,58
599 Total Pasivo y Patrimonio	1379083,21	1315254,40	1264381,61	1160105,45



CIB EST

Escenario 1**ANALISIS 1: INDICADORES ECONOMICOS PROYECTADOS**

	2006	2007	2008
I) LIQUIDEZ Y SOLVENCIA			
1.- INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	2,637487559	6,610080693	-9,177908182
(Caja/Bancos+ Inversiones Financ.Temp.)/	422980,98	530035,98	527803,20
Pasivo Corriente	160372,692	80186,00721	-57508,00578
2.- DIAS DE CAJA	147,2293418	169,4802078	153,0839828
(Caja/Bancos+Inv.Fin.Temp.)/	422980,98	530035,98	527803,20
G.O.P.D.E.	2.873	3.127	3.448
3.- Indice de Solvencia Tecnica	3,931634166	9,276309696	-13,09469247
Activo Corriente/	630526,75	743830,24	753049,65
Pasivo Corriente	160372,69	80186,01	-57508,01
4.- Prueba Acida	3,866745201	9,130957801	-12,86364787
(Activo Corriente-Inventarios)/	620120,34	732175,05	739762,74
Pasivo Corriente	160372,69	80186,01	-57508,01
5.- Apalancamiento	5,146944479	6,177719102	11,5557714
Activo Total/	1315254,40	1264381,61	1160105,45
Pasivo Total	255540,82	204668,03	100391,87
II) ESTRUCTURA FINANCIERA			
1.- % Capital Ajeno	0,194290031	0,161872041	0,086536845
Pasivo Total /	255540,82	204668,03	100391,87
Activo Total	1315254,40	1264381,61	1160105,45
2.- % Capital Propio	0,805709969	0,838127959	0,913463155
Patrimonio _Total/	1059713,58	1059713,58	1059713,58
Activo Total	1315254,40	1264381,61	1160105,45
3.-Apalancamiento	0,241141401	0,193135236	0,094734905
Pasivo Total/	255540,82	204668,03	100391,87
Patrimonio Total	1059713,58	1059713,58	1059713,58
4.- Carga Financiera	0	0	0

	2006	2007	2008
Gastos Financieros/	0	0	0
Ventas Netas	1252389,60	1239865,70	1249784,63
III) RENTABILIDAD			
1.- Rentabilidad del Activo	-0,037195634	-0,138848479	-0,281840877
U.D.I./	-48921,72	-175557,46	-326965,14
Activo Total	1315254,40	1264381,61	1160105,45
2.- Rentabilidad del Patrimonio	-0,046165042	-0,165665013	-0,308541045
(U.D.I./Ventas N.)	-0,039062702	-0,141593935	-0,261617184
(Ventas N./Activo Total)	0,952203317	0,980610357	1,077302615
(Activo Total/Patrim.Total)	1,241141401	1,193135236	1,094734905
3.- Rentabilidad del Financiamiento	-0,191443865	-0,857766902	-3,256888744
U.A.I.I./Ventas N.	-0,039	-0,14	-0,26
Ventas N./Activo Total	0,952203317	0,980610357	1,077302615
Activo Total/Pasivo Total	5,146944479	6,177719102	11,5557714
U.D.I./U.A.I.I.	1,00	1,00	1,00
4.- R.O.I. (Return on Investment)	-0,037195634	-0,138848479	-0,281840877
U.D.I./Ventas N.	-0,04	-0,14	-0,26
Ventas N./Activo Total	0,952203317	0,980610357	1,077302615
5. Margen Operativo	-0,039062702	-0,141593935	-0,261617184
U.A.I.I.	-48921,72	-175557,46	-326965,14
Ventas Netas	1252389,60	1239865,70	1249784,63
7.- Margen Neto	-0,039	-0,142	-0,262
U.D.I./Ventas N.	-0,039	-0,142	-0,262
IV) ACTIVIDAD			
1.- Rotacion Cartera (Ctas.por Cobrar Clientes)	7,448958225	7,308459333	7,144902911
Ventas/	1252389,60	1239865,70	1249784,63
saldo promedio ctas. por cobrar	168129,50	169648,03	174919,75
2.- Dias de Ctas.x Cobrar	48,32890575	49,25798771	50,38556919
Cuentas por cobrar	168129,50	169648,03	174919,75
Ventas/360	3478,86	3444,0714	3471,623971
5.- Rotacion de Activos Fijos	2,278089221	2,939149558	3,704869198
Ventas netas/	1252389,60	1239865,70	1249784,63

	2006	2007	2008
Activo fijo neto	549754,41	421845,05	337335,70
6.- Rotacion de Activos	0,952203317	0,980610357	1,077302615
Ventas netas/	1252389,60	1239865,70	1249784,63
Activo Total	1315254,40	1264381,61	1160105,45
7.- Rotacion Activos Operacionales	2,278089221	2,939149558	3,704869198
Ventas netas/	1252389,60	1239865,70	1249784,63
Activo fijo operacionales	549754,41	421845,05	337335,70
8.- Rotacion Proveedores	12	12	12
Compras del periodo	30.623	47.870	54.779
Saldo proveedores promedio	2.552	3.989	4.565
9.- Dias Proveedores	30	30	30
Saldo proveedores	2.552	3.989	4.565
Compras del periodo/360	85,06413889	132,9708967	152,1649565



Anexo 14

Escenario 1

ANALISIS 2: CAPITAL DE TRABAJO, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO

NECESIDADES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN TERMINOS DE VENTAS

	2006	2007	2008
Días de Caja	147,23	169,48	153,08
Días de Cuentas por Cobrar	48,33	49,26	50,39
Días de Inventarios	0,00	0,00	0,00
- Días de Proveedores	30,00	30,00	30,00
CICLO DE CAJA OPERATIVO	225,56	248,74	233,47
CAPITAL DE TRABAJO NETO TOTAL	470.154,06	663.644,23	810.557,66

INFORMACION DE COSTOS

				2006	2007	2008
COSTOS DE VENTAS:	variable %	Fijo %	Total			
MANO DE OBRA DIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,2	0,15	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Fabricación	0,6	0,4	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Reparac.	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energía,Luz y Telecom.	0	1	1	0,00	0,00	0,00
MANO DE OBRA INDIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Combustibles	0,8	0,2	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Otros Costos de Ventas	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
Sueldos y Salarios	0,1	0,9	1	58.162,50	65.142,00	74.261,88
Beneficios Sociales	0,1	0,9	1	20.356,88	22.799,70	25.991,66
Honorario a Personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
Comisiones en Ventas	1	0	1	0,00	0,00	0,00
Promoción y Publicidad	0,9	0,1	1	11.271,51	11.158,79	11.248,06
Combustibles	0,9	0,1	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,4	0,6	1	16.650,27	18.648,30	21.259,06
Gastos de Gestión	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Viaje	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energía,Luz y Telecom.	0,1	0,9	1	4.354,57	4.877,12	5.559,91
Notarios y Reg.de la propiedad	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Impuestos ,Contribuciones y Otros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Cuentas incobrables	0,9	0,1	1	0,00	0,00	0,00
Depreciación de Activos Fijos	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Depreciación Acelerada de Activos Fijos	1	0	1	12.523,90	12.398,66	12.497,85
Amortización(inversiones e intangibles)	1	0	1	1.127,15	1.115,88	1.124,81
Baja de inventarios	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
diferencias de cambio	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Intereses y Comisiones Locales y al exterior	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Gastos provisiones deducibles	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos Administración y Ventas	0,4	0,6	1	75.143,38	74.391,94	74.987,08
	0					
GASTOS NO OPERACIONALES						
Pérdida en Venta de Activos	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos No Operacionales	0,3	0,7	1	965,25	1.081,08	1.232,43
TOTAL COSTOS VARIABLES				200.555,39	211.613,47	228.162,74
COSTOS FIJOS				1.102.987,81	1.206.153,17	1.351.047,67

COSTO VARIABLE UNITARIO	337,64	395,84	474,21
PRECIO PROMEDIO	2.108,40	2.319,24	2.597,55
CANTIDAD PRODUCIDA (DATO)	594,00	534,60	481,14
CANTIDAD VENDIDA (DATO)	594,00	534,60	481,14
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1.770,76	1.923,40	2.123,34

ANALISIS

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE (Q de equilibrio)	unidades	622,89	627,09	636,29
(COSTOS FIJOS+DEPRECIACION) /		1.102.987,81	1.206.153,17	1.351.047,67
PRECIO-COSTO VARIABLE UNITARIO		1.770,76	1.923,40	2.123,34
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO		532,24	541,09	551,74
(COSTOS FIJOS+F.E.O.) /		942.478,45	1.040.743,81	1.171.538,32
PRECIO - COSTO VAR.UNIT.		1.770,76	1.923,40	2.123,34
F.E.O.=Flujo de Efectivo Operativo En el equilibrio del efectivo el F.E.O.es 0				
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	unidades	743,77	734,08	725,20
(COSTO FIJO +F.E.O.*) /		1.317.039,40	1.411.925,46	1.539.849,49
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO		1.770,76	1.923,40	2.123,34
F.E.O.* ES EL NIVEL DE F.E.O. PROMEDIO ANUAL QUE DA UN V.A.N. =0				
FEO*=		214.051,60	205.772,28	188.801,82
INVERSION TOTAL /		1.315.254,40	1.264.381,61	1.160.105,45
$\frac{(((1+i)^n)-1)}{i*(1+i)^n}$		6,14	6,14	6,14
i =		0,10	0,10	0,10
n =		10,00	10,00	10,00



SUPUESTOS Y VARIABLES



REAL				
	2005	2006	2007	2008
Tamaño del mercado-inicial en unidades	10.000	9500	9975	10473,75
crecimiento del mercado %	-5	5	5	5
participación del mercado %	6	6	6,29	6,29
inflación anual %	5	5	5	5
Tasa de interes		14	14	14
numero de alumnos	660	660	660	660
Política de inventarios:				
productos terminados %(sobre vtas u.f.)				
materia prima %(sobre consumo de m.p)				
Suministros de ofic.: dias de consumo	90	90	90	90
Política de precios:				
aumento de precios al principio del				
Periodo con la inflación del periodo				
precio de venta (unitario)	2.008			
inflación anual %	5	5	5	5
Política de personal:				
el sueldo o remuneración se incrementa				
en función de la inflación por anticipado				
Pago a proveedores:				
Dias de compras por pagar a proveedores	35	30	30	30
Depreciación:				
se aplica los coeficientes establecidos en				
la Ley de Regimen Tributario Interno y en				
su Reglamento				
Edificios e Instalaciones	10	10	10	10
Muebles y Enseres	10	10	10	10
Equipo de Computo	33	33	33	33
Vehiculos	20	20	20	20
Otros Activos Fijos	10	10	10	10
capacidad instalada-u.f.	1.200	1.200	1.200	1.200
saldo inicial de ctasx cobrar (año n)	5.000.000			
Política de credito a clientes:				
dias de ventas por cobrar	30	40	40	40
Tasa de Tributación %	25			
Inversiones a realizar:	2005	2006	2007	2008
Terrenos	0	0	0	0
Edificio e instalaciones		25.000	25.000	55000
Vehiculos		0	0	0
Muebles y Enseres		5.000	5.000	10000
Equipo de Computo		5.000	5.000	20000
Otros Activos Fijos		2.500	2.500	10000
INVERSION TOTAL		37.500	37.500	95000
Incremento de Otros Ingresos	0	5	5	5
Otros Activos Ctes.como % de ventas	5	5	5	5
Activos diferidos(%de las ventas)				
Otros activos no ctes.crecen con la Inflación				
Prestamos Bancarios % de ventas	1	2	2	2
Otros pasivos corrientes % de ventas		3	3	3
Obligaciones con iess de cto.pzo(% remunerac)	0,02	0,02	0,02	0,02
obligaciones empleados(% remuneracion)	0,026	0,03	0,03	0,03

	2005	2006	2007	2008
Pasivo largo plazo de socios				
Ctas. incobrables(coef. sobre las ventas)	0,001	0,001	0,001	0,001
Amortizaciones (promedio crece con inflaciòn)	0,0097	0,01	0,01	0,01
AUMENTO DEL CAPITAL SOCIAL	0	0	0	0
POLITICA DE GASTOS:				
Publicidad(% de ventas)	0,7	1	1	1
suministros y materiales:en funcion de la inflacion				
agua , energia y luz: en funcion de la inflacion				
imptos.,y contribuciones:inflacion				
Otros gastos de administraciòn y ventas(% de ventas)	17,5	15	15	15
Otros gastos no operacionales(inflacion)				
jubilacion patronal(incluido en benef.sociales)				
% sobre remuneraciones basicas	4,5	4,5	4,5	4,5



Escenario 2

VENTA DE SERVICIOS PROYECTADOS

	2005 REAL	2006	2007	2008
Tamaño del mercado		9.500	9.975	10.474
% crecimiento del mercado		5	5	5
Participacion en el mercado %		6	6,29	6,29
Ventas -numero de estudiantes	600	660	660	660
Precio -ingreso promedio	2.008	2.108	2.214	2.325
Inflación prom.anual	5	5	5	5
Ventas- en dolares-\$	1.205.028	1.391.544	1.461.121	1.534.177
Ventas de n-1		1.393.776		



Escenario 2

GASTOS DE DEPRECIACION PROYECTADO

	2005 real	2006	2007	2008
Depreciación -Detalle de costos				
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios e Instalaciones	102.756	105.256	107.756	113.256
Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	26.846	27.346	27.846	28.846
Equipo de Computacion	24.762	26.412	28.062	34.662
Vehiculos	0,00	0	0	0
Otros Activos Tangibles	1.246	1.496	1.746	2.746
% Depreciacion anual:				
Edificios e Instalaciones	10	10	10	10
Muebles y Enseres	10	10	10	10
Equipo de Computo	33	33	33	33
Vehiculos	20	20	20	20
Otros Activos Fijos	10	10	10	10
DEPRECIACION TOTAL \$	155.609	160.509	165.409	179.509

DETALLE DE LOS ACTIVOS FIJOS	2005 real	2006	2007	2008
Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73	58205,73
Edificios e Instalacionews	1027560,7	1.052.561	1.077.561	1.132.561
Muebles y Enseres, Equipos	268457,26	273.457	278.457	288.457
Equilpo de Computacion	75035,4	80.035	85.035	105.035
Vehiculos	0	0	0	0
Otros Activos Tangibles	12458,85	14.959	17.459	27.459



CU



CIB-ESPE

Escenario 2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008
600 INGRESOS				
601 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 12%	0,00			
602 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 0	1.357.896,00	1.391.544,00	1.461.121,20	1.534.177,26
603 Exportaciones	0,00			
604 Dividendos Percibidos	0,00			
605 Otros Ingresos Exentos	2.125,60	2.231,88	2.343,47	2.460,65
606 Rendimientos Financieros	0,00			
607 Otras Rentas	0,00			
699 Total Ingresos	1.360.021,60	1.393.775,88	1.463.464,67	1.536.637,91
700 COSTOS Y GASTOS				
710 COSTOS DE VENTAS				
711 Inventario Inicial Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
712 Compra Neta de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
713 Importaciones de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
714 -Invent.Final de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
715 Inventario Inicial de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
716 Compra Neta de Materia Primas	0,00	0,00	0,00	0,00
717 Importaciones de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
718 -Inventario Final de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
719 Mano de Obra Directa-Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
720 Mano de Obra Directa-Benef.Sociales e Indemniz.	0,00	0,00	0,00	0,00
721 Mano de Obra Directa-Honorarios a Personas Nat.	0,00	0,00	0,00	0,00
722 Mano de Obra Directa-Honor. A extranj. Ocasional	0,00	0,00	0,00	0,00
723 Gastos de Fabricacion	0,00	0,00	0,00	0,00
724 Depreciacion Maquinaria y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
725 Deprecc.Acelerada de Maquinaria y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
726 Suministros y Materiales	0,00	0,00	0,00	0,00
727 Seguros y Reaseguros de Inv.Ma. y Equipos, Edif.	0,00	0,00	0,00	0,00
728 Mantenimiento y Reparaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
729 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
730 Mano de Obra Indirecta-Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
731 Mano de Obra Indirecta-Benef.Sociales e Indemniz	0,00	0,00	0,00	0,00
732 Mano de Obra Indirecta-Honorarios a Personas N.	0,00	0,00	0,00	0,00
733 Mano de Obra Indirecta-Honor. A extranjeros ocas.	0,00	0,00	0,00	0,00
734 Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00
735 Arrendamiento Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
736 Arrdto.Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00
737 Arrdto.Inmuebles de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00
738 Inventario Inicial de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
739 -Inventario Final de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
740 Inventario Inicial de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
741 -Inventario Final de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
742 Otros Costos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
749 Total Costo de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
750 GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
751 Sueldos y Salarios	528.750,00	555.187,50	582.946,88	612.094,22
752 Beneficios Sociales e Indemnizaciones	184.469,00	194.315,63	204.031,41	214.232,98
753 Honorario a Personas Naturales	28.698,00	30.132,90	31.639,55	33.221,52
754 Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	0,00	0,00	0,00	0,00
755 Arrendamiento Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
756 Arrendamiento Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00
757 Arrendamiento Inmuebles de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00
758 Comisiones en Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
759 Promocion y Publicidad	9.505,27	13.915,44	14.611,21	15.341,77
760 Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00
761 Seguros y Reaseguros.	12.914,00	13.559,70	14.237,69	14.949,57
762 Suministros y Materiales	37.841,52	39.733,60	41.720,28	43.806,29
763 Gastos de Gestion	0,00	0,00	0,00	0,00
764 Gastos de Viaje	0,00	0,00	0,00	0,00
765 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	39.587,00	41.566,35	43.644,67	45.826,90
766 Notarios,Registradores de Propiedad o Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
767 Impuestos,Contribuciones y Otros	8.654,00	9.086,70	9.541,04	10.018,09
768 Depreciacion de Activos Fijos	155.609,36	160.509,36	165.409,36	179.509,36
769 Depreciacion Acelerada de Activos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,00
770 Amortizacion(Inversiones e intangibles)	15.644,00	13.915,44	14.611,21	15.341,77
771 Cuentas Incobrables	1.825,00	1.391,54	1.461,12	1.534,18
770 Baja de Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00
773 Amortizaciones por Diferencia de Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00

		2005	2006	2007	2008
774	Intereses y Comisiones-Locales	0,00	0,00	0,00	0,00
775	Intereses y Comisiones-al exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
776	Gasto Provisiones Deducibles	0,00	0,00	0,00	0,00
777	Otros Gastos de Administracion y Ventas	226.199,99	208.731,60	219.168,18	230.126,59
779	Total Gastos de Administracion y Ventas	1.249.697,14	1.282.045,75	1.343.022,57	1.416.003,23
780	GASTOS NO OPERACIONALES				
781	Perdida en Ventas de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00
782	Otros Gastos no Operacionales	2.925,00	3.071,25	3.224,81	3.386,05
789	Total Gastos No Operacionales	2.925,00	3.071,25	3.224,81	3.386,05
799	Total Costos y Gastos	1.252.622,14	1.285.117,00	1.346.247,39	1.419.389,29
797	Utilidad (Perdida) del Ejercicio	107.399,46	108.658,88	117.217,29	117.248,62
803	15% Participacion Trabajadores	16.109,92	16.298,83	17.582,59	17.587,29
818	Impuesto a la Renta Causado	22.822,39	23.090,01	24.908,67	24.915,33



CIB-ESPOL

**Escenario 2**

	2005 real	2006	2007	2008
Compras a Proveedores:				
Materiales Directos	0	0	0	0
Materiales Indirectos	0	0	0	0
Materiales-Administrativos	37.842	39.734	41.720	43.806
Materiales-Ventas	0	0	0	0
Consumo Total de Materiales	37.842	39.734	41.720	43.806
Requerido para Stock Final	21.409	9.933	10.430	10.952
Inventario Inicial	21.753	21.409	9.933	10.430
Total Compras a Proveedores	37.498	28.258	42.217	44.328

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	2005 real	2006	2007	2008
INGRESOS				
Cobro a Clientes		1.413.877	1.453.378	1.526.047
Otros Ingresos		2.232	2.343	2.461
Total Ingresos		1.416.109	1.455.721	1.528.508
EGRESOS:				
Pago a Proveedores		31.529	41.054	44.152
Pago de Remuneraciones		741.917	779.636	818.618
Pago de Servicios		39.587	41.566	43.645
Pago de dividendo		68.467	69.270	74.726
Promocion y publicidad		13.915	14.611	15.342
Seguros y reaseguros		13.560	14.238	14.950
imptos.y contribuciones:municip.,supercias.		9.087	9.541	10.018
Otros Pagos		213.194	223.854	235.047
15% Particip.de Trabajadores		16.110	16.299	17.583
Impuesto a la Renta		22.822	23.090	24.909
Total Egresos		1.170.188	1.233.159	1.298.988
Movimiento Neto		245.921	222.562	229.520
Saldo Inicial de Caja		281.742	527.663	750.225
Saldo Final de Caja		527.663	750.225	979.745

MOVIMIENTO DE CUENTA POR COBRAR

	2005 real	2006	2007	2008
saldo inicial		177.197	154.864	162.607
ventas		1.391.544	1.461.121	1.534.177
saldo final	177.197	154.864	162.607	170.738
valor cobrado a clientes		1.413.877	1.453.378	1.526.047

MOVIMIENTO DE PROVEEDORES

	2005 real	2006	2007	2008
saldo inicial		5.625	2.355	3.518
compras	37.498	28.258	42.217	44.328
pago a proveedores		31.529	41.054	44.152
saldo final de proveedores	5.625	2.355	3.518	3.694

Escenario 2

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008
BALANCE GENERAL				
300 ACTIVO				
310 ACTIVO CORRIENTE				
311 Caja / Bancos	281741,94	527662,58	750225,05	979744,68
313 Inversiones Financieras Temporales	0	0,00	0,00	0,00
315 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client.No Relacionados	150352	154863,99	162607,19	170737,55
317 Provision Cuentas Incobrables	-4500	-5891,54	-7352,67	-8886,84
319 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client. Relacionados	0	0,00	0,00	0,00
321 Otras Cuentas por Cobrar	31345	32912,25	34557,86	36285,76
323 Credito Tributario a favor-IVA	1852,6	1945,23	2042,49	2144,62
325 Credito Tributario a favor-I. RTA.	24520	25746,00	27033,30	28384,97
327 Inventario Materia Prima	0	0,00	0,00	0,00
329 Inventario Productos en Proceso	0	0,00	0,00	0,00
331 Inventario de Suministros y Mat.	30026,3	9933,40	10430,07	10951,57
333 Inventario Productos Terminados y Mercad.	0	0,00	0,00	0,00
335 Mercaderias en Transito	0	0,00	0,00	0,00
337 Inventario Repuestos,Herramientas y Acc.	0	0,00	0,00	0,00
338 Otros Activos Corrientes	0	0,00	0,00	0,00
339 Total Activo Corriente	515337,84	747171,90	979543,30	1219362,29
340 ACTIVO FIJO				
341 Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73	58205,73
343 Edificios e Instalaciones	1027560,65	1052560,65	1077560,65	1132560,65
345 Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	268457,26	273457,26	278457,26	288457,26
347 Equipo de Computacion	75035,4	80035,40	85035,40	105035,40
349 Vehiculos	0	0,00	0,00	0,00
351 Otros Activos Tangibles	12458,85	14958,85	17458,85	27458,85
353 - Deprec.Acumulada de Activos Fijos	-768954,12	-929463,48	-1094872,84	-1274382,19
355 - Depreciacion Acumulada	0	0,00	0,00	0,00
359 Total Activo Fijo Tangible	672763,77	549754,41	421845,05	337335,70
ACTIVO FIJO INTANGIBLE				
361 Marcas,Patentes,Derecho de Llave	0	0,00	0,00	0,00
363 Amortizaciones Acumuladas	0	0,00	0,00	0,00
368 Total de Activo Fijo Intangible	0	0,00	0,00	0,00
369 Total Activo Fijo	672763,77	549754,41	421845,05	337335,70
370 ACTIVO DIFERIDO				
371 Gastos de Organización y Constitucion	0	0,00	0,00	0,00
373 Gastos de Investigacion , Exploracion	0	0,00	0,00	0,00
375 Saldo Deudor de Diferencial Cambiario	0	0,00	0,00	0,00
377 Otros Activos Diferidos	31854	33446,70	35119,04	36874,99
378 -Amortizacion Acumulada	-3923	-4119,15	-4325,11	-4541,36
379 Total Activo Diferido	27931,00	29327,55	30793,93	32333,62
380 OTROS ACTIVOS				
381 Ctas.y Doc.porCobrar a Lgo.Pzo.-Clie.Relac.	0	0,00	0,00	0,00
383 Ctas.y Doc.por Cobrar a Lgo.Pzo.-Otros	162700,6	103864,13	63864,13	30000,00
385 - Provision Incobrables	0	0,00	0,00	0,00
387 Inversiones a Lgo.Pzo.-Soc.relacionadas	0	0,00	0,00	0,00
389 Inversiones a Lgo.Pzo.-Otros	0	0,00	0,00	0,00
391 Gastos Anticipados	0	0,00	0,00	0,00
393 Otros Activos	350	367,50	385,88	405,17
397 Total Otros Activos	163050,6	104231,63	64250,01	30405,17
399 Total del Activo	1379083,21	1430485,49	1496432,28	1619436,78
398 Activos Contingentes	0	0,00	0,00	0,00
400 PASIVO				
410 PASIVO CORRIENTE				
411 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Locales	5625,4	2354,83	3518,08	3693,98
413 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Exterior	0	0,00	0,00	0,00
415 Obligaciones con Instituc. Financieras-Locales	0	0,00	0,00	0,00
417 Obligaciones con Instituc.Financieras-Exterior	0	0,00	0,00	0,00
419 Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Local	0	0,00	0,00	0,00
421 Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Ext.	0	0,00	0,00	0,00
423 Obligaciones- con la Administracion Tributaria	1465	1538,25	1615,16	1695,92
425 Obligaciones- con el I.E.S.S.	9862,14	11103,75	11658,94	12241,88
427 Obligaciones- con Empleados	8963	90692,16	118320,88	209701,33
429 Provisiones a corto plazo	32985	34634,25	36365,96	38184,26
431 Otros Pasivos a corto plazo	26487	27811,35	27811,35	29201,92
439 Total Pasivo Corriente	85387,54	168134,59	199290,37	294719,29

	2005	2006	2007	2008
440 PASIVO A LARGO PLAZO				
441 Ctas. y Doc. por Pagar Proveedores- Locales	0,00	0,00	0,00	0,00
443 Ctas y Doc. por Pagar Proveedores- Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
445 Obligaciones con Instituciones Financieras- Local	0,00	0,00	0,00	0,00
447 Obligaciones con Instituciones Financieras- Ext.	0,00	0,00	0,00	0,00
449 Prestamos de Sucursales, Acc., Matriz- Local	0,00	0,00	0,00	0,00
451 Prestamos de Sucursales, Acc., Matriz- Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
453 Hipotecas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
455 Obligaciones Emitidas	0,00	0,00	0,00	0,00
457 Provision para Jubilacion Patronal	68995,00	93978,44	120211,05	147755,29
459 Otras Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00
461 Otros Pasivos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
469 Total Pasivo a Largo Plazo	68995,00	93978,44	120211,05	147755,29
470 PASIVO DIFERIDO				
471 Anticipo Clientes	0	0,00	0,00	0,00
473 Otros Pasivos Diferidos	0	0,00	0,00	0,00
479 Total Pasivo Diferido	0	0,00	0,00	0,00
480 OTROS PASIVOS				
481 Ingresos Anticipados	0	0,00	0,00	0,00
483 Otros Pasivos	0	0,00	0,00	0,00
489 Total Otros Pasivos	0	0,00	0,00	0,00
499 Total de Pasivo	154382,54	262113,03	319501,41	442474,58
498 Pasivos Contingentes	0	0,00	0,00	0,00
500 PATRIMONIO NETO				
501 Capital Suscrito Asignado	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
503 -Capital Suscrito no Pagado, Acciones en Tesor.	0,00	0,00	0,00	0,00
505 Aportes Socios o Accionista Futura Capitalizac.	0,00	0,00	0,00	0,00
507 Reservas (Legal, Estatutaria, Facultativa)	22065,8	22065,80	22065,80	22065,80
509 Reserva de Capital	1025647,78	1025647,78	1025647,78	1025647,78
511 Otros Superavits	0,00	0,00	0,00	0,00
513 Utilidad no Distribuida -Ejercicio anterior	0,00	0,00	0,00	0,00
515 - Perdida Acumulada Ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
517 Utilidad del Ejercicio	164987,09	108.658,88	117.217,29	117.248,62
519 -Perdida del Ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00
598 Total Patrimonio Neto	1224700,67	1168372,46	1176930,87	1176962,20
599 Total Pasivo y Patrimonio	1379083,21	1430485,49	1496432,28	1619436,78





Anexo 21

Escenario 2

ANALISIS 1: INDICADORES ECONOMICOS PROYECTADOS

	2006	2007	2008
I) LIQUIDEZ Y SOLVENCIA			
1.- INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	3,138334363	3,764482266	3,324331665
(Caja/Bancos+ Inversiones Financ.Temp.)/ Pasivo Corriente	527662,58 168134,5944	750225,05 199290,367	979744,68 294719,2939
2.- DIAS DE CAJA	180,2772603	242,2340177	301,0090202
(Caja/Bancos+Inv.Fin.Temp.)/ G.O.P.D.E.	527662,58 2.927	750225,05 3.097	979744,68 3.255
3.- Indice de Solvencia Tecnica	4,443891511	4,915156266	4,137368398
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	747171,90 168134,59	979543,30 199290,37	1219362,29 294719,29
4.- Prueba Acida	4,384811469	4,862820225	4,100209065
(Activo Corriente-Inventarios)/ Pasivo Corriente	737238,50 168134,59	969113,23 199290,37	1208410,72 294719,29
5.- Apalancamiento	5,4575138	4,68364839	3,659954385
Activo Total/ Pasivo Total	1430485,49 262113,03	1496432,28 319501,41	1619436,78 442474,58
II) ESTRUCTURA FINANCIERA			
1.- % Capital Ajeno	0,183233618	0,213508769	0,273227449
Pasivo Total / Activo Total	262113,03 1430485,49	319501,41 1496432,28	442474,58 1619436,78
2.- % Capital Propio	0,816766382	0,786491231	0,726772551
Patrimonio _Total/ Activo Total	1168372,46 1430485,49	1176930,87 1496432,28	1176962,20 1619436,78
3.-Apalancamiento	0,224340304	0,271469992	0,375946297
Pasivo Total/ Patrimonio Total	262113,03 1168372,46	319501,41 1176930,87	442474,58 1176962,20
4.- Carga Financiera	0	0	0



CIR

	2006	2007	2008
Gastos Financieros/	0	0	0
Ventas Netas	1391544,00	1461121,20	1534177,26
III) RENTABILIDAD			
1.- Rentabilidad del Activo	0,048424143	0,04993612	0,04615555
U.D.I./	69270,03	74726,02	74746,00
Activo Total	1430485,49	1496432,28	1619436,78
2.- Rentabilidad del Patrimonio	0,05928763	0,063492278	0,063507559
(U.D.I./Ventas N.)	0,049779263	0,051142932	0,048720573
(Ventas N./Activo Total)	0,972777432	0,976403154	0,947352362
(Activo Total/Patrim.Total)	1,224340304	1,271469992	1,375946297
3.- Rentabilidad del Financiamiento	0,26427543	0,233883227	0,168927209
U.A.I.I./Ventas N.	0,078	0,08	0,08
Ventas N./Activo Total	0,972777432	0,976403154	0,947352362
Activo Total/Pasivo Total	5,4575138	4,68364839	3,659954385
U.D.I./U.A.I.I.	0,64	0,64	0,64
4.- R.O.I. (Return on Investment)	0,048424143	0,04993612	0,04615555
U.D.I./Ventas N.	0,05	0,05	0,05
Ventas N./Activo Total	0,972777432	0,976403154	0,947352362
5. Margen Operativo	0,078085118	0,080224206	0,076424429
U.A.I.I.	108658,88	117217,29	117248,62
Ventas Netas	1391544,00	1461121,20	1534177,26
7.- Margen Neto	0,050	0,051	0,049
U.D.I./Ventas N.	0,050	0,051	0,049
IV) ACTIVIDAD			
1.- Rotacion Cartera (Ctas.por Cobrar Clientes)	7,650693302	7,697712734	7,743033624
Ventas/	1391544,00	1461121,20	1534177,26
saldo promedio ctas. por cobrar	181884,69	189812,38	198136,46
2.- Días de Ctas.x Cobrar	47,05455908	46,76713882	46,49340523
Cuentas por cobrar	181884,69	189812,38	198136,46
Ventas/360	3865,4	4058,67	4261,6035
5.- Rotacion de Activos Fijos	2,531210245	3,46364426	4,547924451
Ventas netas/	1391544,00	1461121,20	1534177,26

	2006	2007	2008
Activo fijo neto	549754,41	421845,05	337335,70
6.- Rotacion de Activos	0,972777432	0,976403154	0,947352362
Ventas netas/	1391544,00	1461121,20	1534177,26
Activo Total	1430485,49	1496432,28	1619436,78
7.- Rotacion Activos Operacionales	2,531210245	3,46364426	4,547924451
Ventas netas/	1391544,00	1461121,20	1534177,26
Activo fijo operacionales	549754,41	421845,05	337335,70
8.- Rotacion Proveedores	12	12	12
Compras del periodo	28.258	42.217	44.328
Saldo proveedores promedio	2.355	3.518	3.694
9.- Dias Proveedores	30	30	30
Saldo proveedores	2.355	3.518	3.694
Compras del periodo/360	78,49443056	117,2692938	123,1327584





CIF

Anexo 22

Escenario 2

ANÁLISIS 2: CAPITAL DE TRABAJO, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO

NECESIDADES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN TERMINOS DE VENTAS

	2006	2007	2008
Días de Caja	180,28	242,23	301,01
Días de Cuentas por Cobrar	47,05	46,77	46,49
Días de Inventarios	0,00	0,00	0,00
- Días de Proveedores	30,00	30,00	30,00
CICLO DE CAJA OPERATIVO	257,33	319,00	377,50
CAPITAL DE TRABAJO NETO TOTAL	579.037,30	780.252,93	924.643,00

INFORMACION DE COSTOS

				2006	2007	2008
COSTOS DE VENTAS:						
MANO DE OBRA DIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,2	0,15	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Fabricacion	0,6	0,4	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Reparac.	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energia,Luz y Telecom.	0	1	1	0,00	0,00	0,00
MANO DE OBRA INDIRECTA				0,00	0,00	0,00
Sueldos y Salarios	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Combustibles	0,8	0,2	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Otros Costos de Ventas	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
Sueldos y Salarios	0,1	0,9	1	55.518,75	58.294,69	61.209,42
Beneficios Sociales	0,1	0,9	1	19.431,56	20.403,14	21.423,30
Honorario a Personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
Comisiones en Ventas	1	0	1	0,00	0,00	0,00
Promocion y Publicidad	0,9	0,1	1	12.523,90	13.150,09	13.807,60
Combustibles	0,9	0,1	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,4	0,6	1	15.893,44	16.688,11	17.522,52
Gastos de Gestion	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Viaje	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energia,Luz y Telecom.	0,1	0,9	1	4.156,64	4.364,47	4.582,69
Notarios y Reg.de la propiedad	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Impuestos ,Contribuciones y Otros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Cuentas incobrables	0,9	0,1	1	0,00	0,00	0,00
Depreciacion de Activos Fijos	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Depreciacion Acelerada de Activos Fijos	1	0	1	13.915,44	14.611,21	15.341,77
Amortizacion(Inversiones e inteangibles)	1	0	1	1.252,39	1.315,01	1.380,76
Baja de inventarios	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
diferencias de cambio	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Intereses y Comisiones Locales y al exterior	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Gastos provisiones deducibles	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos Administracion y Ventas	0,4	0,6	1	83.492,64	87.667,27	92.050,64
GASTOS NO OPERACIONALES	0					
Perdida en Venta de Activos	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos No Operacionales	0,3	0,7	1	921,38	967,44	1.015,82
TOTAL COSTOS VARIABLES				207.106,13	217.461,43	228.334,50
COSTOS FIJOS				1.078.010,88	1.128.785,95	1.191.054,78
COSTO VARIABLE UNITARIO				313,80	329,49	345,96

PRECIO PROMEDIO	2.108,40	2.213,82	2.324,51
CANTIDAD PRODUCIDA (DATO)	660,00	660,00	660,00
CANTIDAD VENDIDA (DATO)	660,00	660,00	660,00
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1.794,60	1.884,33	1.978,55

ANALISIS

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE (Q de equilibrio)	unidades	600,70	599,04	601,98
(COSTOS FIJOS+DEPRECIACION) /		1.078.010,88	1.128.785,95	1.191.054,78
PRECIO-COSTO VARIABLE UNITARIO		1.794,60	1.884,33	1.978,55
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO		511,26	511,26	511,26
(COSTOS FIJOS+F.E.O.) /		917.501,52	963.376,59	1.011.545,42
PRECIO - COSTO VAR.UNIT.		1.794,60	1.884,33	1.978,55
F.E.O.=Flujo de Efectivo Operativo En el equilibrio del efectivo el F.E.O.es 0				
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	unidades	730,42	728,28	735,19
(COSTO FIJO +F.E.O.*) /		1.310.815,80	1.372.323,42	1.454.610,66
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO		1.794,60	1.884,33	1.978,55
F.E.O.* ES EL NIVEL DE F.E.O. PROMEDIO ANUAL QUE DA UN V.A.N. =0				
FEO*=		232.804,93	243.537,46	263.555,88
INVERSION TOTAL /		1.430.485,49	1.496.432,28	1.619.436,78
$((1+i)^n - 1) / i * (1+i)^n$		6,14	6,14	6,14
i =		0,10	0,10	0,10
n =		10,00	10,00	10,00



CIB ES - IL



CIF

Anexo 23

Escenario 3

SUPUESTOS Y VARIABLES

	REAL			
	2005	2006	2007	2008
Tamaño del mercado-inicial en unidades	10.000	9500	9975	10473,75
crecimiento del mercado %	-5	5	5	5
participación del mercado %	6	6	6,29	6,29
inflación anual %	5	2	2	2
Tasa de interes		14	14	14
numero de alumnos	660	726	799	878
Política de inventarios:				
productos terminados %(sobre vtas u.f.)				
materia prima %(sobre consumo de m.p)				
Suministros de ofic.: dias de consumo	90	90	90	90
Política de precios:				
aumento de precios al principio del Periodo con la inflación del periodo				
precio de venta (unitario)	2.008			
inflación anual %	5	2	2	2
Política de personal:				
el sueldo o remuneración se incrementa en función de la inflación por anticipado				
Pago a proveedores:				
Dias de compras por pagar a proveedores	35	30	30	30
Depreciación:				
se aplica los coeficientes establecidos en la Ley de Regimen Tributario Interno y en su Reglamento				
Edificios e Instalaciones	10	10	10	10
Muebles y Enseres	10	10	10	10
Equipo de Computo	33	33	33	33
Vehiculos	20	20	20	20
Otros Activos Fijos	10	10	10	10
capacidad instalada-u.f.	1.200	1.200	1.200	1.200
saldo inicial de ctasx cobrar (año n)	5.000.000			
Política de credito a clientes:				
dias de ventas por cobrar	30	40	40	40
Tasa de Tributación %	25			
Inversiones a realizar:	2005	2006	2007	2008
Terrenos	0	0	0	0
Edificio e instalaciones		25.000	25.000	55000
Vehiculos		0	0	0
Muebles y Enseres		5.000	5.000	10000
Equipo de Computo		5.000	5.000	20000
Otros Activos Fijos		2.500	2.500	10000
INVERSION TOTAL		37.500	37.500	95000
Incremento de Otros Ingresos	0	5	5	5
Otros Activos Ctes.como % de ventas	5	5	5	5
Activos diferidos(%de las ventas)				
Otros activos no ctes.crecen con la Inflación				
Prestamos Bancarios % de ventas	1	2	2	2
Otros pasivos corrientes % de ventas		3	3	3
Obligaciones con iess de cto.pzo(% remunerac)	0,02	0,02	0,02	0,02

	2005	2006	2007	2008
obligaciones empleados(% remuneracion)	0,026	0,03	0,03	0,03
Pasivo largo plazo de socios				
Ctas. incobrables(coef. sobre las ventas)	0,001	0,001	0,001	0,001
Amortizaciones (promedio crece con inflaciòn)	0,0097	0,01	0,01	0,01
AUMENTO DEL CAPITAL SOCIAL	0	0	0	0
POLITICA DE GASTOS:				
Publicidad(% de ventas)	0,7	1	1	1
suministros y materiales:en funcion de la inflacion				
agua , energia y luz: en funcion de la inflacion				
imptos.,y contribuciones:inflacion				
Otros gastos de administraciòn y ventas(% de ventas)	17,5	15	15	15
Otros gastos no operacionales(inflacion)				
jubilacion patronal(incluido en benef.sociales)				
% sobre remuneraciones basicas	4,5	4,5	4,5	4,5



Anexo 24

Escenario 3

VENTA DE SERVICIOS PROYECTADOS

	2005 REAL	2006	2007	2008
Tamaño del mercado		9.500	9.975	10.474
% crecimiento del mercado		5	5	5
Participacion en el mercado %		6	6,29	6,29
Ventas -numero de estudiantes	660	726	799	878
Precio -ingreso promedio	2.008	2.108	2.151	2.194
Inflación prom.anual	5	2	2	2
Ventas- en dolares-\$	1.205.028	1.530.698	1.717.444	1.926.972
Ventas de n-1		1.532.930		



Escenario 3

GASTOS DE DEPRECIACION PROYECTADO

	2005 real	2006	2007	2008
Depreciación -Detalle de costos				
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios e Instalaciones	102.756	105.256	107.756	113.256
Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	26.846	27.346	27.846	28.846
Equipo de Computacion	24.762	26.412	28.062	34.662
Vehiculos	0,00	0	0	0
Otros Activos Tangibles	1.246	1.496	1.746	2.746
% Depreciacion anual:				
Edificios e Instalaciones	10	10	10	10
Muebles y Enseres	10	10	10	10
Equipo de Computo	33	33	33	33
Vehiculos	20	20	20	20
Otros Activos Fijos	10	10	10	10
DEPRECIACION TOTAL \$	155.609	160.509	165.409	179.509

DETALLE DE LOS ACTIVOS FIJOS	2005 real	2006	2007	2008
Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73	58205,73
Edificios e Instalacionews	1027560,7	1.052.561	1.077.561	1.132.561
Muebles y Enseres, Equipos	268457,26	273.457	278.457	288.457
Equipo de Computacion	75035,4	80.035	85.035	105.035
Vehiculos	0	0	0	0
Otros Activos Tangibles	12458,85	14.959	17.459	27.459



CIB



CIB ESPOL

Anexo 26

Escenario 3

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008
600 INGRESOS				
601 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 12%	0,00			
602 Ventas Netas Gravadas -Tarifa 0	1.357.896,00	1.530.698,40	1.717.443,60	1.926.971,72
603 Exportaciones	0,00			
604 Dividendos Percibidos	0,00			
605 Otros Ingresos Exentos	2.125,60	2.231,88	2.343,47	2.460,65
606 Rendimientos Financieros	0,00			
607 Otras Rentas	0,00			
699 Total Ingresos	1.360.021,60	1.532.930,28	1.719.787,08	1.929.432,37
700 COSTOS Y GASTOS				
710 COSTOS DE VENTAS				
711 Inventario Inicial Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
712 Compra Neta de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
713 Importaciones de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
714 -Invent.Final de Bienes no Producidos por la cia.	0,00	0,00	0,00	0,00
715 Inventario Inicial de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
716 Compra Neta de Materia Primas	0,00	0,00	0,00	0,00
717 Importaciones de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
718 -Inventario Final de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
719 Mano de Obra Directa-Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
720 Mano de Obra Directa-Benef.Sociales e Indemniz.	0,00	0,00	0,00	0,00
721 Mano de Obra Directa-Honorarios a Personas Nat.	0,00	0,00	0,00	0,00
722 Mano de Obra Directa-Honor. A extranj. Ocasional	0,00	0,00	0,00	0,00
723 Gastos de Fabricacion	0,00	0,00	0,00	0,00
724 Depreciacion Maquinaria y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
725 Deprecc.Acelerada de Maquinaria y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
726 Suministros y Materiales	0,00	0,00	0,00	0,00
727 Seguros y Reaseguros de Inv.Ma.q.y Equipos,Edif.	0,00	0,00	0,00	0,00
728 Mantenimiento y Reparaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
729 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
730 Mano de Obra Indirecta-Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
731 Mano de Obra Indirecta-Benef.Sociales e Indemniz	0,00	0,00	0,00	0,00
732 Mano de Obra Indirecta-Honorarios a Personas N.	0,00	0,00	0,00	0,00
733 Mano de Obra Indirecta-Honor. A extranjeros ocas.	0,00	0,00	0,00	0,00
734 Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00
735 Arrendamiento Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
736 Arrdto.Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00
737 Arrdto.Inmuebles de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00
738 Inventario Inicial de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
739 -Inventario Final de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
740 Inventario Inicial de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
741 -Inventario Final de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
742 Otros Costos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
749 Total Costo de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
750 GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
751 Sueldos y Salarios	528.750,00	539.325,00	550.111,50	561.113,73
752 Beneficios Sociales e Indemnizaciones	184.469,00	188.763,75	192.539,03	196.389,81
753 Honorario a Personas Naturales	28.698,00	29.271,96	29.857,40	30.454,55
754 Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	0,00	0,00	0,00	0,00
755 Arrendamiento Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
756 Arrendamiento Inmuebles de Personas Naturales	0,00	0,00	0,00	0,00
757 Arrendamiento Inmuebles de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00
758 Comisiones en Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
759 Promocion y Publicidad	9.505,27	15.306,98	17.174,44	19.269,72
760 Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00
761 Seguros y Reaseguros.	12.914,00	13.172,28	13.435,73	13.704,44
762 Suministros y Materiales	37.841,52	38.598,35	39.370,32	40.157,72
763 Gastos de Gestion	0,00	0,00	0,00	0,00
764 Gastos de Viaje	0,00	0,00	0,00	0,00
765 Agua,Energia , Luz y Telecomunicaciones	39.587,00	40.378,74	41.186,31	42.010,04
766 Notarios,Registradores de Propiedad o Mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
767 Impuestos,Contribuciones y Otros	8.654,00	8.827,08	9.003,62	9.183,69
768 Depreciacion de Activos Fijos	155.609,36	160.509,36	165.409,36	179.509,36
769 Depreciacion Acelerada de Activos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,00
770 Amortizacion(Inversiones e intangibles)	15.644,00	15.306,98	17.174,44	19.269,72
771 Cuentas Incobrables	1.825,00	1.530,70	1.717,44	1.926,97
770 Baja de Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00
773 Amortizaciones por Diferencia de Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00

	2005	2006	2007	2008
774 Intereses y Comisiones-Locales	0,00	0,00	0,00	0,00
775 Intereses y Comisiones-al exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
776 Gasto Provisiones Deducibles	0,00	0,00	0,00	0,00
777 Otros Gastos de Administracion y Ventas	226.199,99	229.604,76	257.616,54	289.045,76
779 Total Gastos de Administracion y Ventas	1.249.697,14	1.280.595,94	1.334.596,12	1.402.035,50
780 GASTOS NO OPERACIONALES				
781 Perdida en Ventas de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00
782 Otros Gastos no Operacionales	2.925,00	2.983,50	3.043,17	3.104,03
789 Total Gastos No Operacionales	2.925,00	2.983,50	3.043,17	3.104,03
799 Total Costos y Gastos	1.252.622,14	1.283.579,44	1.337.639,29	1.405.139,54
797 Utilidad (Perdida) del Ejercicio	107.399,46	249.350,84	382.147,79	524.292,83
803 15% Participacion Trabajadores	16.109,92	37.402,63	57.322,17	78.643,93
818 Impuesto a la Renta Causado	22.822,39	52.987,05	81.206,41	111.412,23



CIB-ESPOL

Anexo 27

Escenario 3

	2005 real	2006	2007	2008
Compras a Proveedores:				
Materiales Directos	0	0	0	0
Materiales Indirectos	0	0	0	0
Materiales-Administrativos	37.842	38.598	39.370	40.158
Materiales-Ventas	0	0	0	0
Consumo Total de Materiales	37.842	38.598	39.370	40.158
Requerido para Stock Final	21.409	9.650	9.843	10.039
Inventario Inicial	21.753	21.409	9.650	9.843
Total Compras a Proveedores	37.498	26.839	39.563	40.355

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	2005 real	2006	2007	2008
INGRESOS				
Cobro a Clientes		1.537.570	1.696.682	1.903.678
Otros Ingresos		2.232	2.343	2.461
Total Ingresos		1.539.802	1.699.025	1.906.138
EGRESOS:				
Pago a Proveedores		30.228	38.503	40.289
Pago de Remuneraciones		741.917	757.361	772.508
Pago de Servicios		39.587	40.379	41.186
Pago de dividendo		68.467	158.961	243.619
Promocion y publicidad		15.307	17.174	19.270
Seguros y reaseguros		13.172	13.436	13.704
imptos.y contribuciones:municip.,supercias.		8.827	9.004	9.184
Otros Pagos		234.119	262.377	294.077
15% Particip.de Trabajadores		16.110	37.403	57.322
Impuesto a la Renta		22.822	52.987	81.206
Total Egresos		1.190.557	1.387.584	1.572.365
Movimiento Neto		349.245	311.441	333.773
Saldo Inicial de Caja		281.742	630.987	942.428
Saldo Final de Caja		630.987	942.428	1.276.201

MOVIMIENTO DE CUENTA POR COBRAR

	2005 real	2006	2007	2008
saldo inicial		177.197	170.326	191.087
ventas		1.530.698	1.717.444	1.926.972
saldo final	177.197	170.326	191.087	214.381
valor cobrado a clientes		1.537.570	1.696.682	1.903.678

MOVIMIENTO DE PROVEEDORES

	2005 real	2006	2007	2008
saldo inicial		5.625	2.237	3.297
compras	37.498	26.839	39.563	40.355
pago a proveedores		30.228	38.503	40.289
saldo final de proveedores	5.625	2.237	3.297	3.363

Escenario 3

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008
BALANCE GENERAL				
300 ACTIVO				
310 ACTIVO CORRIENTE				
311 Caja / Bancos	281741,94	630987,11	942428,15	1276201,32
313 Inversiones Financieras Temporales	0	0,00	0,00	0,00
315 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client.No Relacionados	150352	170325,59	191087,45	214381,37
317 Provision Cuentas Incobrables	-4500	-6030,70	-7748,14	-9675,11
319 Ctas.y Doc.por Cobrar-Client. Relacionados	0	0,00	0,00	0,00
321 Otras Cuentas por Cobrar	31345	31971,90	32611,34	33263,56
323 Credito Tributario a favor-IVA	1852,6	1889,65	1927,45	1965,99
325 Credito Tributario a favor-I. RTA.	24520	25010,40	25510,61	26020,82
327 Inventario Materia Prima	0	0,00	0,00	0,00
329 Inventario Productos en Proceso	0	0,00	0,00	0,00
331 Inventario de Suministros y Mat.	30026,3	9649,59	9842,58	10039,43
333 Inventario Productos Terminados y Mercad.	0	0,00	0,00	0,00
335 Mercaderias en Transito	0	0,00	0,00	0,00
337 Inventario Repuestos,Herramientas y Acc.	0	0,00	0,00	0,00
338 Otros Activos Corrientes	0	0,00	0,00	0,00
339 Total Activo Corriente	515337,84	863803,54	1195659,44	1552197,39
340 ACTIVO FIJO				
341 Terrenos	58205,73	58205,73	58205,73	58205,73
343 Edificios e Instalaciones	1027560,65	1052560,65	1077560,65	1132560,65
345 Maquinarias,Muebles y Ens.,Equipos	268457,26	273457,26	278457,26	288457,26
347 Equipo de Computacion	75035,4	80035,40	85035,40	105035,40
349 Vehiculos	0	0,00	0,00	0,00
351 Otros Activos Tangibles	12458,85	14958,85	17458,85	27458,85
353 - Deprec.Acumulada de Activos Fijos	-768954,12	-929463,48	-1094872,84	-1274382,19
355 - Depreciacion Acumulada	0	0,00	0,00	0,00
359 Total Activo Fijo Tangible	672763,77	549754,41	421845,05	337335,70
ACTIVO FIJO INTANGIBLE				
361 Marcas,Patentes,Derecho de Llave	0	0,00	0,00	0,00
363 Amortizaciones Acumuladas	0	0,00	0,00	0,00
368 Total de Activo Fijo Intangible	0	0,00	0,00	0,00
369 Total Activo Fijo	672763,77	549754,41	421845,05	337335,70
370 ACTIVO DIFERIDO				
371 Gastos de Organización y Constitucion	0	0,00	0,00	0,00
373 Gastos de Investigacion , Exploracion	0	0,00	0,00	0,00
375 Saldo Deudor de Diferencial Cambiario	0	0,00	0,00	0,00
377 Otros Activos Diferidos	31854	32491,08	33140,90	33803,72
378 -Amortizacion Acumulada	-3923	-4001,46	-4081,49	-4163,12
379 Total Activo Diferido	27931,00	28489,62	29059,41	29640,60
380 OTROS ACTIVOS				
381 Ctas.y Doc.porCobrar a Lgo.Pzo.-Clien.Relac.	0	0,00	0,00	0,00
383 Ctas.y Doc.por Cobrar a Lgo.Pzo.-Otros	162700,6	103864,13	63864,13	30000,00
385 - Provision Incobrables	0	0,00	0,00	0,00
387 Inversiones a Lgo.Pzo.-Soc.relacionadas	0	0,00	0,00	0,00
389 Inversiones a Lgo.Pzo.-Otros	0	0,00	0,00	0,00
391 Gastos Anticipados	0	0,00	0,00	0,00
393 Otros Activos	350	357,00	364,14	371,42
397 Total Otros Activos	163050,6	104221,13	64228,27	30371,42
399 Total del Activo	1379083,21	1546268,70	1710792,17	1949545,11
398 Activos Contingentes		0,00	0,00	0,00
400 PASIVO				
410 PASIVO CORRIENTE				
411 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Locales	5625,4	2236,58	3296,94	3362,88
413 Ctas.y Doc.por Pagar Proveedores-Exterior	0	0,00	0,00	0,00
415 Obligaciones con Instituc. Financieras-Locales	0	0,00	0,00	0,00
417 Obligaciones con Instituc.Financieras-Exterior	0	0,00	0,00	0,00
419 Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Local	0	0,00	0,00	0,00
421 Prestamos Sucursales,Accionistas,Matriz-Ext.	0	0,00	0,00	0,00
423 Obligaciones- con la Administracion Tributaria	1465	1494,30	1524,19	1554,67
425 Obligaciones- con el I.E.S.S.	9862,14	10786,50	11002,23	11222,27
427 Obligaciones- con Empleados	8963	68760,84	73753,47	143568,09
429 Provisiones a corto plazo	32985	33644,70	34317,59	35003,95
431 Otros Pasivos a corto plazo	26487	27016,74	27016,74	27557,07
439 Total Pasivo Corriente	85387,54	143939,66	150911,16	222268,94

	2005	2006	2007	2008
440 PASIVO A LARGO PLAZO				
441 Ctas. y Doc. por Pagar Proveedores-Locales	0,00	0,00	0,00	0,00
443 Ctas. y Doc. por Pagar Proveedores-Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
445 Obligaciones con Instituciones Financieras-Local	0,00	0,00	0,00	0,00
447 Obligaciones con Instituciones Financieras-Ext.	0,00	0,00	0,00	0,00
449 Prestamos de Sucursales, Acc., Matriz-Local	0,00	0,00	0,00	0,00
451 Prestamos de Sucursales, Acc., Matriz-Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00
453 Hipotecas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
455 Obligaciones Emitidas	0,00	0,00	0,00	0,00
457 Provision para Jubilacion Patronal	68995,00	93264,63	118019,64	143269,76
459 Otras Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00
461 Otros Pasivos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
469 Total Pasivo a Largo Plazo	68995,00	93264,63	118019,64	143269,76
470 PASIVO DIFERIDO				
471 Anticipo Clientes	0	0,00	0,00	0,00
473 Otros Pasivos Diferidos	0	0,00	0,00	0,00
479 Total Pasivo Diferido	0	0,00	0,00	0,00
480 OTROS PASIVOS				
481 Ingresos Anticipados	0	0,00	0,00	0,00
483 Otros Pasivos	0	0,00	0,00	0,00
489 Total Otros Pasivos	0	0,00	0,00	0,00
499 Total de Pasivo	154382,54	237204,28	268930,80	365538,70
498 Pasivos Contingentes	0	0,00	0,00	0,00
500 PATRIMONIO NETO				
501 Capital Suscrito Asignado	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
503 -Capital Suscrito no Pagado, Acciones en Tesor.	0,00	0,00	0,00	0,00
505 Aportes Socios o Accionista Futura Capitalizac.	0,00	0,00	0,00	0,00
507 Reservas (Legal, Estatutaria, Facultativa)	22065,8	22065,80	22065,80	22065,80
509 Reserva de Capital	1025647,78	1025647,78	1025647,78	1025647,78
511 Otros Superavits	0,00	0,00	0,00	0,00
513 Utilidad no Distribuida -Ejercicio anterior	0,00	0,00	0,00	0,00
515 - Perdida Acumulada Ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
517 Utilidad del Ejercicio	164987,09	249.350,84	382.147,79	524.292,83
519 -Perdida del Ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00
598 Total Patrimonio Neto	1224700,67	1309064,42	1441861,37	1584006,41
599 Total Pasivo y Patrimonio	1379083,21	1546268,70	1710792,17	1949545,11



Anexo 29

Escenario 3

ANALISIS 1: INDICADORES ECONOMICOS PROYECTADOS

	2006	2007	2008
I) LIQUIDEZ Y SOLVENCIA			
1.- INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	4,383691851	6,24492028	5,741698913
(Caja/Bancos+ Inversiones Financ.Temp.)/ Pasivo Corriente	630987,11 143939,6588	942428,15 150911,1584	1276201,32 222268,9386
2.- DIAS DE CAJA	211,4390951	300,4474042	389,0087461
(Caja/Bancos+Inv.Fin.Temp.)/ G.O.P.D.E.	630987,11 2.984	942428,15 3.137	1276201,32 3.281
3.- Indice de Solvencia Tecnica	6,001150373	7,922935904	6,983420192
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	863803,54 143939,66	1195659,44 150911,16	1552197,39 222268,94
4.- Prueba Acida	5,934111257	7,857714886	6,938252248
(Activo Corriente-Inventarios)/ Pasivo Corriente	854153,95 143939,66	1185816,86 150911,16	1542157,96 222268,94
5.- Apalancamiento	6,518721645	6,361458657	5,333348067
Activo Total/ Pasivo Total	1546268,70 237204,28	1710792,17 268930,80	1949545,11 365538,70
II) ESTRUCTURA FINANCIERA			
1.- % Capital Ajeno	0,153404311	0,157196652	0,187499482
Pasivo Total / Activo Total	237204,28 1546268,70	268930,80 1710792,17	365538,70 1949545,11
2.- % Capital Propio	0,846595689	0,842803348	0,812500518
Patrimonio _Total/ Activo Total	1309064,42 1546268,70	1441861,37 1710792,17	1584006,41 1949545,11
3.-Apalancamiento	0,181201384	0,186516406	0,230768446
Pasivo Total/ Patrimonio Total	237204,28 1309064,42	268930,80 1441861,37	365538,70 1584006,41
4.- Carga Financiera	0	0	0

	2006	2007	2008
Gastos Financieros/	0	0	0
Ventas Netas	1530698,40	1717443,60	1926971,72
III) RENTABILIDAD			
1.- Rentabilidad del Activo	0,102803062	0,14240141	0,17144342
U.D.I./	158961,16	243619,22	334236,68
Activo Total	1546268,70	1710792,17	1949545,11
2.- Rentabilidad del Patrimonio	0,12143112	0,168961609	0,211007152
(U.D.I./Ventas N.)	0,103848777	0,141849908	0,173451783
(Ventas N./Activo Total)	0,989930405	1,003887926	0,988421202
(Activo Total/Patrim.Total)	1,181201384	1,186516406	1,230768446
3.- Rentabilidad del Financiamiento	0,670144548	0,905880679	0,914367433
U.A.I.I./Ventas N.	0,163	0,22	0,27
Ventas N./Activo Total	0,989930405	1,003887926	0,988421202
Activo Total/Pasivo Total	6,518721645	6,361458657	5,333348067
U.D.I./U.A.I.I.	0,64	0,64	0,64
4.- R.O.I. (Return on Investment)	0,102803062	0,14240141	0,17144342
U.D.I./Ventas N.	0,10	0,14	0,17
Ventas N./Activo Total	0,989930405	1,003887926	0,988421202
5. Margen Operativo	0,162900043	0,222509659	0,272081229
U.A.I.I.	249350,84	382147,79	524292,83
Ventas Netas	1530698,40	1717443,60	1926971,72
7.- Margen Neto	0,104	0,142	0,173
U.D.I./Ventas N.	0,104	0,142	0,173
IV) ACTIVIDAD			
1.- Rotacion Cartera (Ctas.por Cobrar Clientes)	7,799069896	7,952944857	8,09754648
Ventas/	1530698,40	1717443,60	1926971,72
saldo promedio ctas. por cobrar	196266,79	215950,65	237969,83
2.- Dias de Ctas.x Cobrar	46,15935038	45,26625124	44,45791091
Cuentas por cobrar	196266,79	215950,65	237969,83
Ventas/360	4251,94	4770,67668	5352,699235
5.- Rotacion de Activos Fijos	2,78433127	4,071266425	5,712326764
Ventas netas/	1530698,40	1717443,60	1926971,72

	2006	2007	2008
Activo fijo neto	549754,41	421845,05	337335,70
6.- Rotacion de Activos	0,989930405	1,003887926	0,988421202
Ventas netas/	1530698,40	1717443,60	1926971,72
Activo Total	1546268,70	1710792,17	1949545,11
7.- Rotacion Activos Operacionales	2,78433127	4,071266425	5,712326764
Ventas netas/	1530698,40	1717443,60	1926971,72
Activo fijo operacionales	549754,41	421845,05	337335,70
8.- Rotacion Proveedores	12	12	12
Compras del periodo	26.839	39.563	40.355
Saldo proveedores promedio	2.237	3.297	3.363
9.- Dias Proveedores	30	30	30
Saldo proveedores	2.237	3.297	3.363
Compras del periodo/360	74,55260556	109,898081	112,0960426



CIB-ESPOL

Anexo 30

Escenario 3

ANALISIS 2: CAPITAL DE TRABAJO, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO

NECESIDADES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN TERMINOS DE VENTAS

	2006	2007	2008
Días de Caja	211,44	300,45	389,01
Días de Cuentas por Cobrar	46,16	45,27	44,46
Días de Inventarios	0,00		
- Días de Proveedores	30,00	30,00	30,00
CICLO DE CAJA OPERATIVO	287,60	375,71	463,47
CAPITAL DE TRABAJO NETO TOTAL	719.863,88	1.044.748,28	1.329.928,46

INFORMACION DE COSTOS

	variable %	Fijo %	Total	2006	2007	2008
COSTOS DE VENTAS:						
MANO DE OBRA DIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,2	0,15	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Fabricacion	0,6	0,4	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Reparac.	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energia,Luz y Telecom.	0	1	1	0,00	0,00	0,00
MANO DE OBRA INDIRECTA						
Sueldos y Salarios	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales	0,15	0,85	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Combustibles	0,8	0,2	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Otros Costos de Ventas	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
Sueldos y Salarios	0,1	0,9	1	53.932,50	55.011,15	56.111,37
Beneficios Sociales	0,1	0,9	1	18.876,38	19.253,90	19.638,98
Honorario a Personas	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Honorarios a Extranjeros	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Mercantil	0,3	0,7	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a personas	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Arrendto.Inmuebles a sociedades	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
Comisiones en Ventas	1	0	1	0,00	0,00	0,00
Promocion y Publicidad	0,9	0,1	1	13.776,29	15.456,99	17.342,75
Combustibles	0,9	0,1	1	0,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	0,4	0,6	1	15.439,34	15.748,13	16.063,09
Gastos de Gestion	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
Gastos de Viaje	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Agua ,Energia,Luz y Telecom.	0,1	0,9	1	4.037,87	4.118,63	4.201,00
Notarios y Reg.de la propiedad	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Impuestos ,Contribuciones y Otros	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Cuentas incobrables	0,9	0,1	1	0,00	0,00	0,00
Depreciacion de Activos Fijos	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Deprepreciacion Acelerada de Activos Fijos	1	0	1	15.306,98	17.174,44	19.269,72
Amortizacion(inversiones e Intangibles)	1	0	1	1.377,63	1.545,70	1.734,27
Baja de inventarios	0,1	0,9	1	0,00	0,00	0,00
diferencias de cambio	0	1	1	0,00	0,00	0,00
Intereses y Comisiones Locales y al exterior	0,4	0,6	1	0,00	0,00	0,00
Gastos provisiones deducibles	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos Administracion y Ventas	0,4	0,6	1	91.841,90	103.046,62	115.618,30
	0					
GASTOS NO OPERACIONALES						
Perdida en Venta de Activos	0,2	0,8	1	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos No Operacionales	0,3	0,7	1	895,05	912,95	931,21
TOTAL COSTOS VARIABLES				215.483,94	232.268,51	250.910,70
COSTOS FIJOS				1.068.095,50	1.105.370,78	1.154.228,84

COSTO VARIABLE UNITARIO	296,81	290,84	285,63
PRECIO PROMEDIO	2.108,40	2.150,57	2.193,58
CANTIDAD PRODUCIDA (DATO)	726,00	798,60	878,46
CANTIDAD VENDIDA (DATO)	726,00	798,60	878,46
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	1.811,59	1.859,72	1.907,95

ANALISIS

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE (Q de equilibrio)	unidades	589,59	594,37	604,96
(COSTOS FIJOS+DEPRECIACION) /		1.068.095,50	1.105.370,78	1.154.228,84
PRECIO-COSTO VARIABLE UNITARIO		1.811,59	1.859,72	1.907,95
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO		500,99	505,43	510,87
(COSTOS FIJOS+F.E.O.) /		907.586,15	939.961,42	974.719,48
PRECIO - COSTO VAR.UNIT.		1.811,59	1.859,72	1.907,95
F.E.O.=Flujo de Efectivo Operativo En el equilibrio del efectivo el F.E.O.es 0				
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	unidades	728,50	744,09	771,25
(COSTO FIJO +F.E.O.*) /		1.319.743,61	1.383.794,33	1.471.508,33
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO		1.811,59	1.859,72	1.907,95
F.E.O.* ES EL NIVEL DE F.E.O. PROMEDIO ANUAL QUE DA UN V.A.N. =0				
FEO*=		251.648,11	278.423,55	317.279,49
INVERSION TOTAL /		1.546.268,70	1.710.792,17	1.949.545,11
$((1+i)^n-1)/i*(1+i)^n$		6,14	6,14	6,14
i =		0,10	0,10	0,10
n =		10,00	10,00	10,00



CIB-ESPOL