



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo implantar un Modelo Integral de Benchmarking de las empresas Arte Mueble y Mueble Hogar, como una guía para el mejoramiento de los procesos financieros-contables, de la empresa Arte Mueble que no cuenta con información contable suficiente y significativa que le permita tomar decisiones acertadas. Involucra la aplicación y adecuación de varias técnicas de optimización, utilizadas con anterioridad en forma exitosa. El modelo planteado propone integrar un análisis financiero tradicional con una serie de técnicas modernas tales como: análisis financiero basado en técnicas de globalización, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, matrices de evaluación de los factores externos e internos, las cuales al ser aplicadas en forma estructurada permitirán: determinar los errores en los estados financieros, efectuar comparación de las razones financieras, conocer la intensidad de la competencia en la industria, determinar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, resumir y evaluar información externa, todas las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa, lo cual nos ayudará a mejorar su rentabilidad. La empresa no se puede conformar con conocer su situación, es necesario saber como lo esta haciendo la competencia y poder compararse con los mejores, se hace necesario realizar un estudio de benchmarking que nos ayude a comparar las acciones de nuestra empresa con otras, una vez determinado el objeto del estudio, será necesario conformar un equipo de benchmarking, quien se encargará de planificar las actividades que se llevaran a cabo y elegir a el socio de benchmarking que para nuestro caso será la empresa Mueble Hogar. Debemos considerar al benchmarking como una herramienta de carácter ético, que nos permite compartir información con otras empresas, para mejorar los procesos del negocio. El modelo ayudará a la empresa Arte



Mueble a alcanzar estándares de excelencia de manera sistemática y continua, de sus procesos financieros-contables y le servirá también de apoyo para llevar a cabo los planes y lograr los objetivos. A la vez que contribuirá con Mueble Hogar para que revise sus procesos y siga siendo la líder. Palabras claves: Benchmarking, análisis financiero, índices, FODA, Porter.

ABSTRACT

The objective of the present work is to develop an Integral Model of Benchmarking for Arte Mueble and Mueble Hogar companies. This model was created as a guide to the financial - accounting process improvement. Arte Mueble Company does not have enough and significant accounting information that make possible to take right decisions. This Model involves the application and adjustment of several techniques to make the process easier. The techniques were used previously and it worked out perfectly. The purpose of the Model is to integrate a traditional financial analysis with a series of modern technologies such as: Financial analysis based on Globalization techniques, SWOT Analysis, Porter's five forces, the evaluation matrix let to measure both internal and external forces. This evaluation permits to: to set errors in the Financial statements, to make a comparison between the financial rates, to know the competition well and the industry to be prepared, to set internal strengths and weakness and external opportunities and threats, to summarize and evaluate the external information, all the strengths and weakness more important of the company, it will help to improve its profit. The company cannot allow just knowing its situation, it is necessary to know how the competition is doing and with this information could be comparing itself with the best one. It is necessary to make a benchmarking study. It will help to compare the actions of our company



with others. After determined the object of study, it will be necessary to make a benchmarking team, this team will be in charge of he planning activities to be done. This team will be in charge to select a benchmarking artner, in our case it will be the Mueble Hogar Company. We must consider to benchmarking as an ethical tool that let us to share information with other companies, to improve the processes of the business. This model will help to the Arte Mueble Company to reach excellence standards with a systematic and continuous way, of its financial – accounting process and it will help as a support doing the plans and to get the objectives. On the other hand, this will result in Mueble Hogar revising process concerning their company and will continue being a leader.

Keywords: Benchmarking, financial analysis, rates, SWOT, Porter.



CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	4
1.ANALISIS FINANCIERO TRADICIONAL.....	4
1.1 INDICES DE LIQUIDEZ.....	6
1.2 INDICES DE	7
1.3 INDICES DE ESTRUCTURACION DEL CAPITAL.....	9
1.4 INDICES DE GESTION	10
1.5 INTERPRETACION DE LOS	13
CAPITULO II.....	16
2.ANALISIS FINANCIERO BASADO EN TECNICAS DE GLOBALIZACION.....	16
2.1 ANÁLISIS DE CORTE	16
2.2 ANÁLISIS DE TIEMPOS.....	16
2.3 ANÁLISIS COMBINADO.....	17
CAPITULO III.....	18
.....	18
3 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	18
3.1 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN	21
3.2 LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS.....	24
3.3 EL DESARROLLO POTENCIAL DE RODUCTOS SUSTITUTIVOS	26
3.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	26
3.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	27



CAPITULO IV	29
4.ANALISIS FODA	29
4.1 FODA.....	29
4.2 LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS.....	31
4.3 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	33
CAPITULO V.....	35
5.MODELO INTEGRAL DE BENCHMARKING	35
5.1 Diagnóstico Integral.....	38
5.2 PLAN DE ACCION	55
CAPITULO VI	62
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
6.1 CONCLUSIONES..	62
6.2 RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA	67
BIBLIOGRAFÍA	67
DOCUMENTOS DE INTERNET.....	69

ANEXOS
CUADROS



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“MODELO INTEGRAL DE BENCHMARKING EN LAS EMPRESAS ARTE MUEBLE Y MUEBLE HOGAR”

Tesis previa a la obtención del grado de
Magíster en Contabilidad y Auditoría.

AUTORAS: Elvira Delgado Garzón
María Esther Loja Llanos

DIRECTOR: Msc. Pablo Gabriel Fudim.

CUENCA – ECUADOR

2007



“La responsabilidad por los hechos e ideas expuestas en esta Tesis, corresponden exclusivamente a las Autoras”

ELVIRA DELGADO GARZON

MARIA ESTHER LOJA LLANOS



DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES POR EL APOYO Y
COMPRESION QUE SIEMPRE NOS HAN OFRECIDO A
LO LARGO DE NUESTRAS VIDAS.

Elvira y Maria Esther



AGRADECIMIENTO

Nuestra infinita gratitud al Dr. Pablo Gabriel Fudim, Director de Tesis, por su valioso apoyo personal y profesional para el desarrollo del presente trabajo; su exigencia y la transferencia de sus conocimientos, nos permitieron realizar un trabajo de calidad, ampliando nuestro saber, sin ser la distancia ningún obstáculo.

A la Universidad de Cuenca y por su intermedio a todos los Profesionales que nos compartieron sus discernimientos.

Y sobre todo nuestro agradecimiento al Creador, que nos dio la inteligencia y sabiduría para alcanzar una meta más en nuestras vidas.

Elvira y María Esther



INTRODUCCIÓN

El sistema informativo más importante para el análisis económico de cualquier organización, es el que corresponde al sistema de contabilidad, por lo integral de la información que contiene, así porque refleja la situación financiera de la misma en relación a su patrimonio y por mostrar el nivel alcanzado de los gastos incurridos en el desarrollo de sus actividades. Los Estados Financieros informan sobre lo ocurrido, el análisis de sus datos es un examen de lo pasado, si esta información se va a utilizar para la toma de decisiones, es necesario estar seguro de que ese pasado sea una base racional para predecir el futuro. El análisis de los Estados Financieros en muchas organizaciones se realiza con criterio de corte tradicional, se basa exclusivamente en ratios financieros, basados fundamentalmente en la exploración de elementos del pasado hacia el futuro. Los ratios financieros son una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y de comparar la evolución de las empresas, que ayudan a plantear las preguntas pertinentes, pero no las responden. La fortaleza profesional del contador esta situada en identificar tendencias que permitan tomar decisiones orientadas al futuro y se puede observar que la vinculación estratégica en estos procesos es débil; el analizar algunos ratios es solo un proceso continuista que se basa solo sobre lo existente y en las cifras.

Realizar un análisis estratégico en el que se puedan utilizar ciertas relaciones cualitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa, considerando las tendencias principales y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo. Al conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y el impacto de los factores del entorno para diferenciar las oportunidades y las amenazas que pueden



afectarla. Un análisis FODA ayuda a la gerencia para la mejor toma de decisiones, porque le permite obtener el conocimiento más amplio, más aun en esta era de la globalización en el que el conocimiento es fundamental. El análisis de los Estados Financieros estaría en relación directa de la información disponible y sería trascendental el realizar un análisis de: las cinco fuerzas de Porter, FODA y de los factores externos e internos. Tradicionalmente, las empresas medían su trabajo y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado, esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras 2 empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking es una herramienta de negocios y de calidad para mejorar los procesos, que identifica, establece y logra estándares de excelencia, es un proceso sistemático y continuo que evalúa, investiga y produce información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. Es necesario conocer que se esta haciendo fuera de la empresa, porque se hace y como lo hacen, el benchmarking es una herramienta que nos permite realizar un proceso analítico para medir de forma rigurosa las operaciones de la propia empresa frente a las empresas best-in-class, tanto del mismo sector como fuera del sector, permitiendo obtener conclusiones que ayuden a identificar e implementar acciones concretas necesarias para superar las diferencias entre la propia empresa y las best-in-class, no significa espiar o solo copiar esta encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los superiores y ayudar a moverse desde donde uno esta, hacia donde quiere estar, apoya a una organización a mejorar sus procesos. Es una asociación en donde ambas partes deben esperar ganar al compartir información, es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más



rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

Es sistemático porque existe un método para hacer benchmarking, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún diseño o gráfico de un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Aunque no existe un prototipo único de benchmarking, a pesar de lo importante que resultaría, casi todas las propuestas siguen un mismo concepto interpretando de maneras diversas y utilizando diferentes fases y nombres. El benchmarking en si mismo no representa un instrumento para el logro del objetivo, es preciso enmarcarlo en una metodología que permita su aplicación a través de diversos análisis de los procesos que permitan conocer el desempeño de las actividades de la empresa tanto internas como externas y su posterior comparación con la información proporcionada por el socio, convirtiéndolo en un modelo integral de benchmarking, herramienta potencial que servirá de guía para realizar análisis de cualquier tipo. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización.

Es continuo, tiene lugar en un período de tiempo extenso, no es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez, para que la información del benchmarking sea significativa debe ser considerada en un contexto que implica actividad organizacional durante largo tiempo. La superioridad del benchmarking respecto a otras técnicas de planificación estratégica es notable, lo importante de este es saber donde localizar y como procesar la información, la misma que debe ser veraz y actualizada que permita tener oportunidades reales de negocios en el mercado. El benchmarking tiene una consideración ética, pues supone ayudar a otro servicio a afrontar situaciones y problemas similares basándose en una experiencia práctica probada y



compartiendo información, siempre dentro de los límites que las empresas participantes consideren oportunos y pacten previamente. Lo que debe quedar claro es que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad; esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rija la propia organización, sino recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado. Para poder tener una mejor apreciación sobre los beneficios del benchmarking como una herramienta de mejora, que actualmente no se está aplicando, se realizará una aplicación práctica comparando la Empresa Arte Mueble, con la Empresa Mueble Hogar considerada como el mejor socio competidor; pero como el objetivo no es imitar sino ser la best-in-class, se ejecutarán sugerencias y recomendaciones, que en caso de que sean implantadas en la empresa Arte Mueble, darán como resultado el surgimiento de una nueva empresa a la que llamaremos “Empresa Modelo”, en la que se apreciarán los beneficios del benchmarking. La información proporcionada por las dos empresas es de carácter confidencial y se utilizará con la finalidad de demostrar la importancia del tema de investigación.



CAPITULO I

1. ANALISIS FINANCIERO TRADICIONAL

El análisis financiero tradicional se ha centrado en cifras, cuyo enfoque se orienta en relaciones cuantitativas que nos permite diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. Además se debe considerar las tendencias estratégicas y económicas para lograr éxito a largo plazo. El análisis contable trata de procesar la situación de la empresa a partir de la información económico-financiera y otras fuentes de información, mediante la aplicación de técnicas o determinados instrumentos de análisis, sometiéndola a diferentes estudios, uno de los más importantes es el que se realiza mediante ratios, que constituye la forma más tradicional de análisis de estados contables. El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados, que son preparados casi siempre, al final del período de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables, según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos. El interés de la búsqueda es diferente según el objetivo o quien la interpreta, igualmente las técnicas utilizadas son distintas en cada uno de los casos. Si nos fijamos en los usuarios de la información contable, existen dos grupos diferenciados:

1. Capaces de influir en la elaboración, los usuarios tienen fácil acceso a los reportes, pero los objetivos del análisis van a ser distintos, los principales son:



- Directivos, su objetivo es controlar la marcha de la empresa, comparar las metas previstas con los logros alcanzados, estudiando las posibles desviaciones y sus causas y soluciones.
- Propietarios, estudian los desequilibrios, así como los resultados y rentabilidad de la empresa, tanto actual como futura.

5

- Auditores, verifican la información y miden la solvencia de la empresa y de sus clientes.
- Administración Fiscal, posee influencia de los requisitos fiscales sobre la empresa al momento de adoptar determinados criterios.

2.No capaces de influir en la elaboración, los principales son:

- Accionistas, entendidos como aquellos que no tiene ninguna vinculación con el Junta General, estudian el equilibrio de la estructura de la empresa, la rentabilidad obtenida y las posibles evoluciones.
- Prestamistas, quieren conocer el nivel de endeudamiento y el grado de diversificación, capacidad de la empresa para afrontar las deudas, generar beneficios y tesorería.
- Trabajadores, les interesa conocer el valor añadido o rentas generadas de las que son participes, así como la seguridad de sus remuneraciones y estabilidad en el empleo.

El analista por su parte utiliza diferentes fuentes de información para realizar el análisis de la empresa, las más importantes son:

- Las cuentas anuales: balances, estado de pérdidas y ganancias, la memoria.
- Informes complementarios: informes de gestión, informe de auditoría.



Los estados contables presentan determinadas insuficiencias como:

- El análisis contable es efectuado por personas que a veces tienen intereses diferentes, por lo que los resultados no siempre son coincidentes.
- Presentan formatos definidos, que por su estructura no siempre están preparados para ser analizados directamente.
- No reflejan habitualmente el efecto de la inflación.
- Se basan en datos históricos, presentando limitaciones para las previsiones futuras.

Las soluciones que se registran para atenuar dichas insuficiencias son:

- La exigencia de reportes auditados para garantizar la veracidad de la información.
- Solicitar procesos que corrijan los efectos de la inflación.
- Analizar anexos y notas complementarias al balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Realizar un análisis estático y dinámico de la empresa.

1.1 INDICES DE LIQUIDEZ

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus obligaciones. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Para nuestro análisis consideramos las siguientes razones:

1.1.1 Razón Corriente o Ratio de Liquidez General Es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por elementos del Activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mejor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Siempre que la razón circulante de una empresa sea 1 el capital de trabajo neto será 0.

Activo Corriente / Pasivo Corriente

1.1.2 Prueba Ácida

Es similar a la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activos Corrientes y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra, debido a dos factores que son:

- a) Muchos tipos de inventarios no se venden con facilidad.
- b) El inventario se vende normalmente a crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero.

Activo Corriente – Inventario / Pasivo Corriente

1.1.3 Prueba Súper Ácida o Prueba Defensiva

Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

Saldo Caja-Bancos / Pasivo Corriente

1.1.4 Capital de Trabajo

En realidad no es una razón, es una medida común de la liquidez de una empresa, el Capital de Trabajo, es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, se puede definir como el dinero que le queda a la empresa para operar día a día.

CT = Activo Corriente – Pasivo Corriente

1.2 INDICES DE RENTABILIDAD

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir, relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Los indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que



afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños para mantener el negocio. Los índices de rentabilidad son muy variados, los más importantes son:

1.2.1 Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto (ROE)

Muestra el rendimiento que se obtienen sobre el valor en libros del capital contable, siendo de enorme importancia para los propietarios, pues indica la capacidad de la empresa para remunerar sus aportaciones; mientras más alto sea el índice mayor satisfacción proporcionará a sus accionistas.

Utilidad Neta después de Impuestos / Patrimonio Neto al inicio del ejercicio

1.2.2 Margen de Utilidad de los Activos (ROI)

Trata de medir la eficacia con la cual la empresa ha empleado sus recursos totales, los indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

Utilidad Neta/ Activos Totales

1.2.3 Rentabilidad Económica (ROA)

Nos indica cuanto genera de utilidad la empresa por cada unidad monetaria invertida en sus Activos.

Utilidad antes de Impuestos e Intereses / Activos Totales al inicio del ejercicio

1.2.4 Utilidad sobre Ventas

Expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada unidad monetaria de ventas.

Utilidad antes de Intereses e Impuestos / Ventas

1.2.5 Margen Bruto de Utilidad

Relaciona la Utilidad Bruta con las Ventas, nos indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad monetaria de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende. Indica las ganancias en relación con las ventas,



deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Cuanto más alto sea el Margen Bruto de Utilidad, será mejor, esto significa que se tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/o vende.

Ventas – Costo de Ventas / Ventas Netas que es igual a Utilidad Bruta / Ventas

Netas

1.2.6 Margen Neto de Utilidad

Nos da la rentabilidad más específica que el índice anterior, relaciona la Utilidad Liquida con el nivel de las Ventas Netas. Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos que han sido deducidos, cuanto más alto sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

Utilidad Neta después de Impuestos / Ventas Netas

1.2.7 Rentabilidad sobre la inversión propia

Es una relación interesante para los inversionistas, ellos desean conocer la proporción en que los capitales ya invertidos están produciendo beneficios. Este índice se ha constituido en un indicador de la eficiencia con que se emplea el capital de los accionistas en el logro de las utilidades, cuanto mayor sea el rendimiento mejor para los propietarios.

Rentabilidad sobre la inversión propia = Utilidad neta después de Impuestos /

Capital Contable

1.2.8 Rentabilidad por Acción

Representa el total de utilidad que se obtiene por cada acción, constituye el monto que se paga a cada accionista al terminar el período de operaciones.

Rentabilidad por Acción = Utilidad Neta / Numero de Acciones

1.2.9 Costo del Endeudamiento



Así como puede establecerse un ROA, podemos hacer una revisión global del costo del endeudamiento que pondere el hecho de que determinadas deudas tienen cargas de intereses y actualizaciones y otras no. Tal indicador podemos denominarlo “costo del endeudamiento” o ROL (Return of Liabilities) y lo expresamos como:

$$ROL = (COSTOS FINANCIEROS TOTALES * (1 - TASA DE IMPUESTOS A LAS GANANCIAS)) / TOTAL DEL PASIVO AL INICIAR EL EJERCICIO.$$

1.2.10 Apalancamiento

Miden el grado en el cual los activos de la empresa han sido financiados mediante deudas. Este indicador nos señala si la deuda favorece o perjudica a la empresa, una razón negativa nos indica que se paga un costo alto por el endeudamiento.

$$APALANCAMIENTO = ROE - ROA$$

1.3 INDICES DE ESTRUCTURACION DEL CAPITAL

Estos ratios muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales, dan una idea de la autonomía financiera de la misma, combinan las deudas a corto y largo plazo. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

1.3.1 Estructura del Capital (Deuda Patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al Patrimonio, este ratio evalúa el impacto del Pasivo Total con relación al Patrimonio.

$$Pasivo Total / Patrimonio$$



1.3.2 Razón de Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los Activos. El objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

Pasivo Total / Activo Total

1.3.3 Costo de Financiamiento

Este ratio nos indica hasta que punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros. Una forma de medirla es aplicando este índice, cuyo resultado proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante. Es un indicador utilizado con mucha frecuencia por las entidades financieras, ya que permite conocer la facilidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones derivadas de su deuda.

Gastos Financieros / Ventas

1.3.4 Cobertura para Gastos Fijos

Esta razón permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Para calcularlo dividimos el Margen Bruto por los Gastos Fijos. El Margen Bruto es la única posibilidad que tiene la empresa para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo los financieros. Se puede considerar como gastos fijos los rubros de gastos de ventas, generales, administrativos y depreciación, esto no significa que los gastos de ventas corresponden necesariamente 10 a los gastos fijos. Al clasificar los costos fijos y variables deberá analizarse las particularidades de cada empresa.

Margen Bruto / Gastos Fijos

1.4 INDICES DE GESTION



Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian como se maneja la empresa, en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo, son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta, necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. En este grupo tenemos los siguientes ratios:

1.4.1 Rotación de Cartera o Cuentas por Cobrar

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar, su propósito es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo de cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas, cuando este saldo es mayor que el de ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Ingresos de Operación/ Cuentas por Cobrar Clientes

Periodo de Cobros o Rotación Anual

La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar.

360 Días / Rotación de Cuentas por Cobrar

1.4.2 Rotación de Inventarios



Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuantas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios, una industria que 11 transforma materia prima tendrá tres tipos de inventarios, el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio existirá un solo inventario denominado contablemente, como mercancías.

Costo de Ventas / Inventario Final

Rotación Anual de Inventarios

Es el número de días que permanecen inmovilizados o veces que rotan los inventarios en el año, para convertir los días en veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año. A mayor rotación de inventarios, mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Para calcular la rotación de inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados se procede de igual forma.

Podemos calcular la Rotación de Inventarios, como una indicación de liquidez del inventario. Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo de una empresa.

360 Días / Rotación de Inventarios

1.4.3 Promedio de Pago a Proveedores (Rotación de Cuentas por Pagar)

Nos permite obtener indicios de comportamiento del capital de trabajo, mide específicamente el número de días que la empresa tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor,



aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen con los proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores comprándoles a crédito.

Costo de Ventas/ Cuentas por Pagar Proveedores

Rotación Anual de Pago a Proveedores

Este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar

las deudas. El resultado de este ratio se debe interpretar de forma opuesta a los de

cuentas por cobrar e inventarios, lo razonable es obtener una razón lenta, ya que

significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que ofrecen los

proveedores de materia prima

$360 \text{ Días} / \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$

1.4.4 Rotación de Activos Totales

Tiene como objeto medir la actividad de ventas de la empresa, es decir cuantas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Esta relación indica que tan productivos son los activos para generar ventas, cuanto se esta generando de ventas por cada unidad monetaria invertida, o que tan productivos son los activos para generar ventas, es decir cuanto más vendemos por cada unidad monetaria invertida.

Ventas Netas / Activos Totales

Una advertencia con respecto al uso de esta razón se origina del hecho de que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos. Puesto que algunas empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras, puede ser engañosa la comparación de la rotación de los activos totales de dicha empresa. Debido a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las empresas



con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no de eficiencias operativas. Por tanto el analista debe ser cauteloso al usar esta razón de corte transversal.

1.4.5 Rotación Activos Fijos

La tasa de utilización de los activos fijos es de importancia crítica debido a que las inversiones en planta y equipo son cuantiosas y de larga duración, indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos fijos.

Ventas Netas / Activos Fijos Neto

1.4.6 El Ciclo Financiero o Económico

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación). En tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos. En la administración del ciclo financiero, se trata de reducir al máximo posible la inversión en cuentas por cobrar e inventarios sin que ello implique la pérdida de ventas, por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materias primas o productos terminados). Así mismo se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores sin llegar al extremo de incurrir en mora lo cual puede ocasionar que no coticen los mejores precios, que dejen de considerar a la empresa como cliente confiable o bien que surtan con retraso los



requerimientos de compra. No debe esperarse hasta el término para volver a hacer este cálculo.

- Días obtenidos de Rotación Anual de Inventarios
- Días obtenidos de Rotación Anual de Cuentas por Cobrar
- Días obtenidos de Rotación Anual de Cuentas por Pagar

= *Días de duración del Ciclo Financiero o Económico*

1.5 INTERPRETACION DE LOS INDICES

La contabilidad tiene como objeto describir la realidad de la empresa, debe ser una foto del funcionamiento de esta, en cambio, los ratios tienen como objetivo interpretar esta realidad y servir de herramienta para la gestión. Una razón en el plano empresarial es la relación expresiva entre dos datos característicos de la situación potencial de la actividad o del rendimiento de la empresa. Uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de las organizaciones es el uso de razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. Muchos directivos están acostumbrados a estudiar cifras, pero estas suelen ser absolutas, pero ninguna cifra tiene sentido si se considera de manera aislada, para que tengan significado es necesario compararlas, sea de forma consciente o no con otra cifra. No tiene mucho sentido considerar por ejemplo una partida de gastos en forma aislada, se debe conocer porque se hace ese gasto y que beneficio se espera sacar de él. Un ratio se puede modificar actuando sobre cualquiera de sus dos elementos o sobre ambos a



la vez, esta posibilidad de actuar sobre el numerador o el denominador es una ventaja de los ratios, sirve para evitar la trampa de cifras absolutas. La interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada una de las actividades que se realiza dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas específicos que agobian a la empresa, como son las cuentas por cobrar o las cuentas por pagar, obtiene al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes, dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado, se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa. Los ratios deben ser representativos de la realidad de la organización, midiendo cada uno un factor significativo de esta, deben estar interrelacionados entre si, de forma que la mejora de un ratio puede provocar la mejora o el empeoramiento de otros ratios. Las partidas utilizadas para el cálculo de razones deben estar relacionadas entre si de forma lógica. Es conveniente manejar un número de ratios limitado de forma que permita hacer un mejor análisis y adoptar decisiones. El nivel de importancia jerárquica de los diferentes índices varía según los objetivos y necesidades de la propia empresa, es necesario aplicar diferentes ratios a diferentes sectores e incluso a diferentes empresas de un mismo sector si estas actúan de forma muy diferente. Es clave recordar que los ratios son un instrumento para la buena gestión y el análisis de las empresas; estos presentan sus limitaciones fruto también de las limitaciones de la



contabilidad. Como cualquier otra herramienta de gestión, los índices pueden utilizarse de forma incorrecta, en algunos casos el análisis de un ratio puede inducir a error, con lo que muchas veces se debe recurrir a la utilización conjunta de varios razones para la comprensión adecuada de una situación. Los ratios están directamente afectados por la capacidad de gestión de los directivos de cada empresa, en muchos casos se pueden considerar como un reflejo de la buena o mala gestión de sus directivos. Pero las razones se ven afectadas por gran cantidad de factores externos independientes de la gestión interna de la empresa. Los ratios presentan algunas limitaciones no obstante la ventaja que nos proporcionan, como son:

- Dificultad de comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar, activo fijo.
- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la empresa
- Son estáticos y miden niveles de quiebra de una empresa

Es muy importante conocer sobre los ratios:

- La forma en que ha sido calculado
- Qué trata de medir y las razones por las cuales no debería interesar?
- Cuál es la unidad de medida?
- Qué significa un valor alto o un valor bajo?
- Cómo se podría mejorar esta medida?

Para la interpretación de los ratios, se debe recurrir necesariamente a la experiencia del analista, ya que no existen normas o estándares definidos, considerando que la evolución de los negocios en los últimos años impulsados por las fusiones y la globalización, entre otros,



hacen cada vez mas difícil el poder considerar óptimos, transformándose esto en una de las principales desventajas del uso de ratios. Para una adecuada interpretación de los índices y porcentajes determinados cuantitativamente, es preciso considerar lo siguiente:

- a) Los ratios por sí solos no tienen ningún significado, deben ser interpretados en su conjunto, a través de un análisis por series temporales o de un análisis cruzado.
- b) El análisis de ratios forma parte de una metodología de análisis de estados financieros y como tal, debe utilizarse como complemento hacia los otros métodos y no individualmente.
- c) La interpretación debe sustentarse en un análisis que tome en consideración el sector de actividad o el tipo de negocio del cual se trate, los objetivos estratégicos de la empresa y la evolución de la economía.



CAPITULO II

2. ANALISIS FINANCIERO BASADO EN TECNICAS DE GLOBALIZACION

Las razones son un método de análisis cuya función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, señalando posibles situaciones desfavorables y de esta manera, contar con suficientes elementos para realizar un estudio más completo, teniendo como base los resultados obtenidos. El análisis de razones no es solo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada, es más importante la interpretación del valor del ratio. Existen tres tipos de comparaciones de razones:

1. Análisis de Corte Transversal
2. Análisis de Serie de Tiempo
3. Análisis Combinado

2.1 ANÁLISIS DE CORTE TRANSVERSAL

Implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas al mismo tiempo, este tipo de investigación, denominado referencia (benchmarking), compara los valores de las razones de la empresa con los de un competidor importante o grupo de competidores, sobre todo para identificar áreas de oportunidad de ser mejoradas. Otro tipo de comparación importante es el que se realiza con los promedios industriales. Es importante que el analista investigue desviaciones significativas hacia cualquier lado de la norma industrial. El análisis de razones dirige la atención solo a las áreas potenciales de interés, no proporciona pruebas concluyentes de la existencia del problema.



2.2 ANÁLISIS DE TIEMPOS

Evalúa el rendimiento financiero de la empresa a través del tiempo, mediante el análisis de razones financieras, permite a la empresa determinar si progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento se observan al comparar varios años y el conocerlas ayuda a la empresa a prever las operaciones futuras. Al igual que en el examen de corte transversal, es necesario evaluar cualquier cambio significativo de un año a otro para saber si constituye el síntoma de un problema serio.

2.3 ANÁLISIS COMBINADO

Es la estrategia que ofrece mayor información, combina los análisis de corte transversal y los de serie de tiempo. Permite evaluar la tendencia de comportamiento de una razón en relación con la tendencia de la industria.



CAPITULO III

3 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Depende de las cinco fuerzas competitivas, su fuerza combinada, determina el potencial de utilidades en el sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Se deben identificar las principales características estructurales de la industria, que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y por lo mismo la rentabilidad de la misma. Una unidad de negocios debe encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas en donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades y riesgos. El análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva, sirve también para diagnosticar la competencia en cualquier país o en el mercado internacional. Este estudio busca determinar los factores estructurales que definen la rentabilidad deseada a largo plazo de la industria, así como identificar y caracterizar a los competidores más importantes. Para esto se debe realizar una investigación del medio externo, el cual consiste en analizar la estructura del sector para evaluar el atractivo de la industria, las repercusiones de dicha estructura sobre el mercado y las estrategias de la



empresa. Se empleara el modelo de las cinco fuerzas de Porter y también se determinarían las oportunidades y amenazas del medio externo; además se realizará una observación interna para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

La cinco fuerzas competitivas, entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos; los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos, son todos competidores de la empresa y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de las otras, ni se encuentran en mundo aparte, por el contrario son un sistema abierto, que se encuentran en constante interacción con el medio. Su dinámica interna y del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Con esto se deduce que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del contexto en que se mueve y de la capacidad que tiene esta de asimilar este medio y de administrarlo eficientemente. El ambiente actual de las empresas nos muestra que este no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipuladas a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del medio las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas



que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. La metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si”, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no. Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla.



Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

Existen dos dimensiones del entorno empresarial, el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional. Porter (1982) dice “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en la formulación de una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del medio de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. Las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial se basan en los principales elementos en un sector industrial, en los principales elementos del mercado que son:

- **Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto. **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.



- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado. (Porter 1982).¹ La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical esta representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector. A continuación haremos un análisis de las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial.

3.1 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN

Es el elemento más determinante del modelo de Porter, es la fuerza con que las empresas emprenden acciones de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías. Consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Las compañías son mutuamente dependientes, por tanto provocan represalias o esfuerzos por contrarrestar, cualquier estilo de competencia. Algunas



formas de competencia, sobre todo la competencia de precios, son extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria entera; los rivales igualan pronto y fácilmente las reducciones de precio, una vez hecho esto, disminuyen los ingresos de todos ellos, a menos que la elasticidad de precios de la demanda sea lo bastante flexible. Por su parte, las guerras de publicidad acrecientan 1 Ciencia y Técnica, año IX, No.23, Diciembre 2003, UTP.ISSN 0122-1701 la demanda o elevan el nivel de diferenciación de productos en la industria en beneficio de todos. Esta rivalidad se da como resultado de los siguientes factores:

- 3.1.1 La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o competidores igualmente equilibrados, mientras más alta sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- 3.1.2 La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria, si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.
- 3.1.3 Hay mayor rivalidad cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados respecto al valor de los productos o servicios. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas, tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una

disminución de precios acentuando aún más la competencia.

- 3.1.4 La falta de diferenciación o costos cambiantes, incrementa la rivalidad, los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio, y si encuentran un producto o servicio diferente, que cumpla con sus necesidades con seguridad lo compran y crean relaciones de larga duración. Los costos cambiantes se pueden asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar por producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes. La diferenciación se puede dar por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente entre otros.
- 3.1.5 Mientras existan más oportunidades hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas, igualmente al iniciar o al poner una estrategia y ver sus resultados y ver sus resultados inclina más a los competidores o a algún competidor a rivalizarla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y superior conocimiento de las acciones de la competencia.
- 3.1.6 Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se



lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas.

3.1.7 Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

Se puede determinar que en la rivalidad entre competidores existen barreras sólidas contra la salida, como son los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales. Todo esto hace difícil salir del sector y es así que la rivalidad se intensifica. Cuando las barreras de salida son estrictas, la capacidad ociosa no abandona la industria, se mantiene en ella y ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas, lo que puede significar una reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria. La rivalidad del sector esta caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de los demás, de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de los rivales. De igual forma se presentan barreras contra la salida y la entrada; aunque las dos clases de barreras son distintas,

su nivel conjunto constituye un aspecto importante del análisis de la industria, porque a menudo unas y otras se encuentran relacionadas. Si consideramos las utilidades de la industria, el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles, entonces se disuadirá el ingreso y los competidores poco exitosos abandonarán la industria. Cuando unas y otras son sólidas, el potencial de utilidades es grande, pero hay mayor riesgo, porque aunque se disuade el ingreso, las empresas poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria.

3.2 LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Lo que ocurrirá en el sector será que cuantas más empresas se desarrollen dentro del mismo, menores serán los beneficios que caerán hasta el nivel competitivo.

El ingreso al sector de nuevos competidores, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio las empresas que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la medida en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y en consecuencia bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las dimensiones del entorno empresarial,



determinando si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

3.2.1 Economías de escala, indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por período, estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales, ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas de costos.

3.2.2 Diferenciación del producto, estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de honestidad existentes. Crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existente. Es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

3.2.3 Requisitos de capital, corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos



para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros. Aún cuando haya bastante dinero en los mercados de capital, el ingreso representa un uso riesgoso de él y ello se reflejará en los permisos al riesgo que se cobra a los que desean entrar, todo esto constituye una ventaja para los competidores ya establecidos.

3.2.4 Costos cambiantes, esta barrera es creada por la presencia de costos al escoger a otro proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador, al mudar de un proveedor a otro. Se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o un valor agregado.

3.2.5 Acceso a los canales de distribución; las nuevas empresa tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los puntos de distribución, más difícil será el ingreso.

3.2.6 Desventajas de costos, independientemente de las economías de escala, se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales, autónomamente



de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre los proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

3.2.7 Política gubernamental, las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

3.2.8 La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posean las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

3.2.9 Las represalias que pudieren tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estos desquites podrían consistirse en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque esta empezando.

3.3 EL DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector



diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. En un sector, el suplente del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes, esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos suplentes. Para descubrir sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado, frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del transitorio La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria. Los suplentes que merecen especial atención son aquellos que:

- a) Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.
- b) Los sustitutos que generan industrias que obtiene altas utilidades, los cuales son introducidos rápidamente en el mercado.

3.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. El poder de negociación de los distribuidores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del abastecedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos



escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del distribuidor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene el poder de negociación cuando:

- Esta concentrado en empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de dotadores vende a diferentes sectores industriales.
- Los distribuidores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo al que se adquiere están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia adelante. Generalmente pensamos que los distribuidores son otras empresas, pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce mucha influencia en algunas empresas. Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas solo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía.

3.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los distribuidores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o consumidores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas de los artículos que compran representan una parte única de los ingresos anuales de los proveedores
- Los productos que compra para el sector son estándar no son diferenciados
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor
Existencia de artículos sustitutos, que le permiten al comprador presionar más sobre los precios El poder de los compradores crecerá o disminuirá, conforme los factores mencionados cambien con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de la empresa. Cuando una empresa selecciona a los compradores, nos hallamos ante una trascendente decisión, ya que puede encontrar clientes que posean poco poder para influir negativamente en la empresa.

El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas son las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener



beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y consumidores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios. Aún siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar. El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender como funciona este medio, detectar cuales son las fuerzas que lo componen y como se relacionan estas con la forma en que la empresa opera. La interacción de las cinco fuerzas, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo. Es esta por la cual las empresas deben aprovechar al máximo estas fuerzas si desean aumentar sus ventajas competitivas.

Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la empresa le será posible identificar sus aspectos fuertes y débiles en relación con la industria, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: Cuál es su situación frente a los sustitutos?, frente a las fuentes de barreras contra la entrada?, y como enfrenta la rivalidad de los competidores establecidos? Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas, con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. El análisis estructural sirve entre otras cosas, para predecir la rentabilidad futura de la industria. En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global del probable potencial de utilidades de la industria.



CAPITULO IV

4. ANALISIS FODA

4.1 FODA

Realizar diagnósticos en las empresas es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implementación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa. FODA es la sigla utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una empresa, evaluando tanto las fortalezas y debilidades internas, como las oportunidades y amenazas externas. En primer lugar se deben explicitar las fortalezas (realizaciones) y las debilidades (áreas internas de oportunidad) sobre las cuales se tiene algún control. Luego se debe determinar la parte externa (contexto) ver las oportunidades que ofrecen el entorno y las amenazas que se deben enfrentar. Es necesario desarrollar toda capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las que se tiene poco o ningún control.

4.1.1 Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza es el enunciado de una fuerza, de un logro alcanzado, el cual pueda considerarse como consolidado, esto es, que ya constituya parte integral de la actividad de la organización.

Una debilidad es una descripción de un problema, que muestra la necesidad de contemplarse como

un aspecto que debe buscar mejorarse para estar en condiciones de lograr los propósitos. Al evaluar las debilidades es necesario tener en cuenta las áreas que impiden seleccionar o implementar estrategias que permitan desarrollar la misión.

4.1.2 Oportunidades y Amenazas

Una oportunidad constituye una situación que estará ocurriendo en el contexto de la empresa y que puede aprovecharse para apuntalar el desarrollo de la organización.

Una amenaza es una condición que estará ocurriendo en el contexto de la institución, y que puede obstaculizar el funcionamiento de la organización o el logro de sus propósitos sino se ejecuta alguna acción para revertirla. En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno.

4.1.3 Objetivos del FODA

1. Conocer la realidad de la situación.
2. Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito aplicable a empresas, instituciones o cualquier otro tipo de organización.
3. Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.
4. Unidad de pensamiento, unidad de acción.

La matriz FODA parece ser un proceso sencillo y directo pero puede tener problemas como:

- Grado de Objetividad
- Peligros de grupo de análisis



- Invulnerabilidad, tener demasiado optimismo, ignorando signos de peligro
 - Falsa unanimidad
 - Pérdida del principio de racionalidad, perder capacidad analítica, volviéndola irreal.
 - Conducta estereotipada
 - El subjetivismo, situaciones anteriores que pueden ser falsas en sus causas y ciertas en sus consecuencias.
 - Opiniones, base en análisis de hechos reales
 - Mezclar otras metodologías de análisis no compatibles, crear escenarios simulados.
 - El temor, que se origina por el clima y la cultura organizacional de la empresa
 - La miopía, suele surgir al momento de la introspección y/o el análisis
 - Mezclar diversas posiciones jerárquicas
 - Mezclar desproporcionadamente personas de mentalidad muy diferente, equilibrio de partes para garantizar mayor valor agregado
 -
 - Considerar que el FODA es un formato único, cada situación es diferente por lo tanto no existe un formato único de análisis.
 - Periodicidad del FODA, cuando se debe hacer, depende del dominio del mercado, competitividad, condiciones políticas, variaciones de precios.
- 4.1.4 Pasos para elaborar un FODA
- Elaborar el diagnóstico, listando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa.
 - Formar la Matriz FODA indicando las cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas

4.1.5 La Matriz FODA



Al tener ya determinado el diagnóstico FODA, que en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, posteriormente teniendo como referencias la Misión y la Visión de la empresa veremos como afecta cada uno de los elementos de FODA, se debe de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la entidad.

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del marco y microentorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber como pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y, en relación con ello, establecer los valores necesarios. Para la realización del diagnóstico se diseñaron las matrices de evaluación de los impactos externos e internos. Las mismas que están diseñadas en función de lograr la proactividad necesaria e ir teniendo en cuenta la implantación desde la fase de plantación, por ellos se emplean como indicadores, el impacto y la capacidad de respuesta al impacto, los cuales se evalúan a partir de las capacidades de la empresa y tiene en cuenta las variables que luego son protagonistas en esa fase.



4.2 LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

El objetivo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, es ayudar a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) consta de cinco pasos:

1. Se debe hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, puede ser un total entre diez y veinte, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante), 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados deben sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 igual una respuesta superior, 3 igual una respuesta superior a la media, 2 igual una respuesta media y 1 igual una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.



5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la MEF, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, el valor del promedio es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria; lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. La calificación está referida a la capacidad actual de reacción de la empresa frente a las oportunidades y amenazas:

- 1 = Deficiente reacción
- 2 = Baja reacción
- 3 = Moderada reacción
- 4 = Alta reacción

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la MEF, que asignarles los pesos y las calificaciones.

4.3 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Se denomina también MEFI, resume y evalúa todas las fuerzas y debilidades más importantes de una empresa y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas; se desarrolla siguiendo cinco pasos:



1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes, entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afecten a la empresa. Se deben anotar primero las fortalezas y después las debilidades, se debe ser lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor entre 0.0 (no importante), hasta 1.0 (muy importante), expresa la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4, a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 igual una respuesta superior, 3 igual una respuestas superior a la media, 2 igual una respuesta media y 1 igual una respuesta mala.
4. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, para determinar el total ponderado de la empresa.
Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave, incluidas en la MEFI, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0, el valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica



que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la evaluación. La calificación esta referida a la intensidad de las fortalezas y debilidades en la empresa y tendrá una escala de:

- 1 = Debilidad Mayor
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fuerza Menor
- 4 = Fuerza Mayor

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la MEFI, que asignarles los pesos y las calificaciones



CAPITULO V

5.MODELO INTEGRAL DE BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso de mejora a través de una continua identificación, entendimiento y adaptación de las prácticas y procesos más destacados que se encuentran dentro o fuera de una organización. El benchmarking empresarial normalmente se realiza con empresas punteras, con gran rendimiento en otros sectores industriales. Esto es factible gracias a que muchos de los procesos empresariales son básicamente de un sector a otro.

Los inicios del benchmarking se remontan a 1979, como parte de la respuesta que la compañía Xerox que quiso dar a su competencia internacional en el mercado de las fotocopiadoras y que surgió de cambiar radicalmente la ingeniería del producto en relación con sus competidores. Su alcance se extendió después para dar cabida a los servicios y procesos empresariales. Ahora son casi doscientas cuarenta “buenas prácticas” con las que Xerox cuenta como punto de referencia, aunque cuando empezó el benchmarking hace ya algunos años, estos eran bastante menos. El proceso de benchmarking implica la comparación de la ejecución de ciertas prácticas de una compañía, tomando como base parámetros medibles o cuantificables de importancia estratégica con otras compañías que se sabe han obtenido el mejor rendimiento en esos parámetros. El desarrollo del benchmarking es un proceso iterativo y continuo, que puede y suele implicar la puesta en común de información con otras organizaciones que trabajen en conjunto, con el fin de conseguir una medición adecuada de resultados comparables.

El benchmarking es:

- Una herramienta que identifica, establece y logra estándares de excelencia.



- La práctica de medir su desempeño contra organizaciones de clase mundial.
- Una experiencia de la investigación, del aprendizaje y del seguimiento, asegurándose de que las mejores prácticas estén al descubierto para adaptarlas y ponerlas en ejecución.
- Un método disciplinado de establecer las metas de funcionamiento y los proyectos de la mejora de la calidad, basados en la mejor destreza de la industria.
- Un acercamiento positivo al proceso de encontrar y de adaptar las mejores experiencias para mejorar el desempeño de la organización.
- Un proceso continuo de medir servicios y pericias de los productos contra los competidores más resistentes, de la compañía o de esas compañías renombradas como líderes de la industria.
- Aprender como las principales compañías alcanzan sus niveles de funcionamiento y después adaptando el mejor conocimiento en su organización.
- Un proyecto de investigación sobre una habilidad de negocio.
- Una asociación en donde ambas partes deben esperar ganar al compartir la información.
- Una herramienta de negocios y una herramienta de la calidad para mejorar los procesos del negocio.

El benchmarking acertado le ayudará a:

- Encontrar quien hace el mejor proceso y resolver las fallas.
- Crear los estándares de funcionamiento derivados de un análisis.
- Asegurarse que las comparaciones sean relevantes.
- Medir su funcionamiento, sus procesos y sus estrategias lo mejor posible dentro del negocio.
- Medir los procesos del negocio.
- Determinar el funcionamiento en un cierto plazo.



- Acelerar las mejoras del proceso.
- Establecer los objetivos actuales.
- Alcanzar el mejor camino.
- Crear un sentido de cambio urgente.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Realizar un ajuste en la dirección.
- Proporcionar un proceso positivo, activo y estructurado.

El benchmarking requiere:

- Una comprensión cuidadosa de los procesos del negocio, de su organización.
- Antes de cualquier comparación es establecer un planeamiento, se identifica lo mejor, para la recolección y comparación de datos.
- Un análisis para determinar las fallas en el funcionamiento
- Una integración para fijar nuevas metas y estándares
- Un plan de acción para ejecutar los cambios en el proceso
- Una puesta al día constante para mantener el estándar de la excelencia
- Compromiso por parte de la dirección
- Recursos, incluyendo tiempo

Es importante que el proceso de benchmarking se adapte a las necesidades, capacidades y cultura de la propia organización; debe considerarse una parte integral de la estrategia empresarial, no como una parte más. Lo que se vaya a resaltar como punto de referencia, debe ser un aspecto importante en toda la organización. El área o proceso empresarial elegido debe ser uno que si mejora, favorecerá los objetivos estratégicos de la organización. Por eso, lo que se vaya a resaltar como punto de referencia debe estar basado en algún tipo de necesidad crítica.

Benchmarking no copia:

Se debe adaptar la información a sus necesidades, su cultura y su sistema, si usted copia, usted puede ser



únicamente tan bueno, como su competidor no mejor. Por el contrario es un estudio abierto, honesto, legal de las prácticas de negocio de otra organización establecida, es un proceso continuo que requiere la recalibración y ajuste constante.

Etapas del proceso de benchmarking:

El benchmarking es un proceso analítico para medir de forma rigurosa las operaciones de la propia empresa frente a las de las empresas “best - in -class”, tanto de dentro como de fuera del sector. Las conclusiones que se obtienen de un proceso de benchmarking permiten identificar e implantar acciones concretas necesarias para superar las diferencias entre la propia empresa y las best - in -class. Un buen análisis incluye las siguientes fases:

Planificar En este primer paso, la empresa tiene que definir cual es la finalidad del estudio de benchmarking que estará relacionado con los objetivos estratégicos de la empresa.

También debe documentar los procesos propios y elegir a las personas que conformarán el equipo de benchmarking.

Investigar

La empresa debe buscar aquellas organizaciones cuyas operaciones y procesos sean más eficientes que los suyos. También tiene que elegir las fuentes de información y métodos que empleara para la recolección de datos.

Observar

Es en esta etapa cuando se recoge los datos y se observan los métodos y prácticas de trabajo del socio elegido.

Analizar

Se analizan los datos obtenidos en la etapa anterior con el fin de traducirlos en planes de acción. Se comunican al personal de la empresa los resultados del estudio de benchmarking y se implementan los cambios.

Mejorar



El proceso de benchmarking se “cierra” con esta etapa en la que se hace hincapié en la importancia de generalizar a todos los niveles de la organización y de que ha de ser un asunto que debe ser mejorado en forma continua.

5.1 Diagnóstico Integral

El modelo integral de benchmarking propuesto para el presente caso se representa en el siguiente cuadro:

ANEXOS DEFINITIVOS\FIGURAS\FIGURA 1 MODELO PROPUESTO.doc Podemos explicar el cuadro de la siguiente manera:

PLANIFICAR (Q1 y Q2)

La parte superior del modelo se centra en la empresa en estudio y los factores críticos de éxito. El objetivo es que se conozcan las operaciones, procesos y prácticas de su empresa, por lo tanto los datos que se recojan y analicen serán los referentes a sus procesos, productos y prácticas.

INVESTIGAR – OBSERVAR (Q3 y Q4)

La parte inferior del modelo se centra en la empresa con la que se compara y que es el punto de referencia, porque obtiene los mejores resultados en el tema que se ha decidido analizar a través del Benchmarking. Por lo tanto el objetivo es averiguar las prácticas y métodos que le convierten en el mejor.

ANALIZAR (Q1 Y Q3)

La parte izquierda del modelo sirve para comparar la actuación de su empresa en un determinado factor crítico con la del superior. Con esta primera comparación de sus indicadores (datos internos), con los del mejor (datos externos), se obtendrá la primera diferencia que nos separa de ellos.

MEJORAR (Q2 Y Q4)



La parte derecha del modelo, se centra en las prácticas, proceso y métodos que hacen posible un excelente resultado, averiguar y adoptar cuales son estas mejores prácticas le permitirá convertirse en el superior.

5.1.1. ETAPAS DEL PROCESO DE BENCHMARKING EN RELACIÓN AL **MODELO PROPUESTO**

5.1.1.1 Planificar

La etapa de planificación es introspectiva y requiere de un gran esfuerzo para lograr los objetivos, esta es la que permite a una empresa evaluar una dirección para la subsiguiente orientación en el exterior. Los pasos esenciales son: qué? quien? y cómo?

a) Qué analizar mediante benchmarking?

El objetivo de esta fase es determinar el objeto del benchmarking, decidir que analizar mediante este, se debe tener una idea clara y definida del negocio al que se dedica, es decir, cual es su misión como empresa. No es fácil decidir que es lo que se va a analizar pero merece la pena, esfuerzo y tiempo que se dedique a ello. Las alternativas que contemple deben estar relacionadas con la misión y los planes a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, la decisión final la tomara quien conozca cual va a ser el futuro de la misma, que habitualmente, será el Gerente. De esta manera, el Benchmarking tendrá relación con los objetivos de la empresa, evitando que se analicen asuntos de menor importancia. Una de las cosas más seguras para que un proceso de benchmarking fracase es intentar hacerlo todo a la vez. No existe una regla de oro para identificar qué funciones deben someterse a benchmarking en primer lugar, pero hay criterios básicos que deben aplicarse para determinar las prioridades dentro de la organización. Se deben establecer los factores claves o piloto de las

actividades más importantes de la organización orientadas al valor.

b) Crear un equipo de trabajo

El equipo de trabajo para realizar el benchmarking debe estar formado por personas validas de diferentes áreas, con gran capacidad para recoger información fuera de la empresa y sobre todo capaces de convertir la información en decisiones. En el equipo es positivo incluir a personas afectadas por el problema, con lo que se estaría conformando lo que podríamos denominar un binomio: conocer el problema –conocer el benchmarking, la persona o personas que lo realicen pueden ser de preferencia consultores externos. Es muy importante que el equipo elabore en una primera fase un calendario, de otro modo este se puede prolongar de forma indefinida convirtiéndose en ineficaz. Un benchmarking muy bien puede ser conducido por una sola persona, el número de miembros recomendado puede estar conformado por seis u ocho miembros, la mayor parte de los esfuerzos son actividades en equipo. El equipo es el responsable de preparar la propuesta e integrar las acciones resultantes, sin embargo solo dos o cuatro miembros visitaran la organización con la que se va a compartir información, aunque todos los miembros del equipo estarán completamente formados en el proceso. El equipo se asegura que el benchmarking es aceptado por la alta dirección como parte del proceso de planificación de la empresa.

El grado de organización y trabajo de equipo realizado antes de la visita afectará a la efectividad del equipo, al desarrollar el plan el equipo:

- Elabora una declaración de misión que concreta lo que se espera.



- Prepara la recogida de datos, se asignan roles a los miembros del equipo y se analiza a fondo el tema del que se va hacer el benchmarking; identifica los procesos de trabajo que se van a estudiar y propone preguntas críticas y de respuesta abierta.
- Desarrolla un perfil para seleccionar los socios de benchmarking, determina que características más sobresalientes de actuación tienen más interés para el cliente, para los problemas específicos y procesos de trabajo identificados para el benchmarking y para cualquier otro tipo de actuación de importancia especial.
- Investiga, pasa un tiempo considerable en bibliotecas o centros de información, aprendiendo cosas sobre las organizaciones en que está pensando para el benchmarking. Esta investigación se utiliza no solo para seleccionar un socio de benchmarking apropiado, sino también para preparar adecuadamente la visita al lugar una vez que se elija al socio, el estudio no sustituye a la visita de inspección.
- El equipo elabora guiones escritos para ayudar a organizar y dirigir la visita, estos escritos incluyen tanto los análisis en profundidad de las funciones, procesos, tareas etc., identificados como las preguntas abiertas para la entrevista.
- Describe las operaciones reales, es decir como realiza el cliente la función de la que se va hacer. El contestar las preguntas del guión suele producir una descripción coherente de las operaciones reales.
- Señala el conjunto de medidas bien documentadas que se incluyen en la descripción de las operaciones reales. Se utilizan comparaciones de medidas para seleccionar el socio de benchmarking y para entender los resultados de la organización.



- Organiza las visitas y su protocolo. Hecho el plan y elegido el candidato, el equipo contacta con este. A la carta solicitando la visita, sigue una llamada telefónica para discutir el propósito en mayor detalle y para estimar las perspectivas del benchmarking de esta organización. Una vez que la organización acepte ser socio del benchmarking, se envía el guión para ayudar a preparar la visita; es bueno comunicar a todos los departamentos de la empresa este particular.
- Se hace entonces la visita, el equipo debe tener en consideración que esta asistiendo a una visita de observación y que no va a una ofensiva; el equipo no defiende como realiza su cliente la función de la que se esta haciendo benchmarking. Los entrevistadores se deben asegurar que cada pregunta es contestada y documentada.

ARTE MUEBLE:

El Gerente de la empresa Arte Mueble, preocupado porque el área de Contabilidad no responde eficientemente a los requerimientos de información y que en innumerables ocasiones no se pudo tomar decisiones oportunas y acertadas, por la poca fiabilidad de la información proporcionada, nos contacto para solicitar asesoramiento sobre lo que podía hacer para solucionar este grave problema, que en varias oportunidades les causó problemas e incluso pérdidas. Una vez que conocimos a fondo la situación, en una primera instancia sugerimos realizar una auditoria operativa, pero gracias a nuestro Director de Tesis, quien nos recomendó que actualmente existen herramientas que permiten realizar estudios integrales, que ayudan a conocer mejor el problema porque se analiza a la empresa y se compara con

otras empresas que tienen mejores prácticas y nos ayudan a realizar una mejora continua e incluso a superar a las



compañías que consideramos las best-in-class, razón por la cual se aconseja realizar un estudio de benchmarking del área Financiera-Contable.

La Empresa Arte Mueble se dedica a la fabricación de muebles de madera para el hogar, la oficina y de accesorios y complementos, su mercado se sitúa en la provincia del Azuay, sus mayores clientes se ubican en la ciudad de Cuenca, cuenta con mercado en las ciudades de Santa Isabel, Paute y Gualaceo, tiene una infraestructura adecuada y mano de obra calificada que le ha permitido la fabricación de muebles de madera de buena calidad, muy cotizados por sus clientes. La Gerencia de Arte Mueble, ve la oportunidad y necesidad de expandir su mercado a nivel nacional, lo que le permitirá mejorar sus ventas, pero en vista de los reiterados inconvenientes que ha tenido a través del tiempo, en el sentido de que no ha podido tomar decisiones acertadas, debido a que su información financiera no le ha proporcionado los datos correctos en forma oportuna.

ANEXOS DEFINITIVOS\ANEXOS\ANEXO No.2EQUIPO DE BENCHMARKING EMPRESA A.M..doc Cómo lo hacemos Nosotros?

Una vez decidido que es lo que se va a analizar el siguiente paso consiste en documentar los propios procesos y métodos de trabajo. Para ello, el equipo de Benchmarking, debe elaborar el mapa o flujograma del proceso. Lo fundamental de este paso es tener siempre presente que lo primero es conocerse a si mismo. Una vez que comprenda como funciona el proceso, objeto del benchmarking, le será más fácil compararlo con el de los competidores. Para la obtención de información será muy útil recurrir a la historia de la empresa, si esta se encuentra documentada, de no ser así habrá que solicitarla a cada uno de los departamentos que corresponda; la información de los propios trabajadores es una fuente muy rica de datos complementarios especialmente acerca de cuales pueden



ser las empresas con las que colaborar y asociarse para hacer comparaciones y quienes serán los contactos claves. El proceso de recolección de información interna pueda que tenga que repetirse después de que se hayan recopilado datos externos, ya sea para verificar si se han detectado todas las necesidades, bien porque la empresa objeto de comparación midan sus procesos de forma diferente. Se puede recurrir a la utilización de ciertos

procesos que nos ayuden a comprender de mejor forma de cómo lo estamos haciendo, uno de los más utilizados es el diagrama de flujo.

Elaboración del Mapa o Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica de un proceso, que emplea un conjunto universal de símbolos. Cuando se trata de procesos complejos se recomienda preparar dos diagrama, uno para mostrar el proceso global con los pasos principales y el otro para entrar en los detalles. Esta es una actividad lenta que requiere tiempo y esfuerzo para realizarla, pero es fundamental no pasársela por alto para poder conocer los pormenores, como es su proceso y así ser capaz de ver como seria su proceso si se adoptaran las mejores prácticas. La elaboración del mapa o diagrama de flujo también nos va a ayudar a:

- Proporcionar una visión general del proceso.
- Ilustran la secuencia de actividades y como se relacionan.
- Ayuda a determinar cuales son los factores críticos de éxito, así como los puntos problemáticos o conflictivos.
- Además de comprender la relación entre los diferentes elementos del proceso, muestra cuales son las áreas de interactuar con clientes y proveedores donde pueden surgir problemas.
- Se convierte en una herramienta de planificación, ya que al estar perfectamente definido permite prever,



como puede afectar una determinada acción al resto del proceso.

- Permite establecer una comparación directa con otros procesos ya que al tener claro como funciona el proceso es más fácil entender como funcionaria si se modificaría algún paso en el mismo.

ARTE MUEBLE:

La CPA María Esther Loja y la Ing. Elvira Delgado, encargadas de solicitar toda la información pertinente y realizar las preguntas necesarias que les ayuden a tener una mejor visión del área Financiera-Contable, determinaron lo siguiente:

ANEXOS DEFINITIVOS\ANEXOS\ANEXO No.3
CUESTIONARIO.doc

1. ESTRUCTURA DEL ÁREA CONTABLE

1. Departamento de Contabilidad

2. FUNCIONES

1. Recepción de documentos fuente y revisión

2. Registro contable

3. Pago y cobros

4. Elaboración de Estados Financieros

La separación de funciones no es adecuada porque el departamento no cuenta con el personal idóneo.

3. POLITICAS DEL AREA CONTABLE

Las políticas son fijadas por el Contador de acuerdo a sus conveniencias y a las disposiciones de la administración.

4. CONTROL INTERNO

El control interno es débil, las autorizaciones y registro de las transacciones no se hacen diariamente, existen retrasos; no se realiza la conciliación de las cuentas oportunamente, lo que ocasiona que los errores y problemas no se detecten a tiempo.



5. PROGRAMA DE CONTABILIDAD

La empresa Arte Mueble cuenta con un programa de contabilidad cerrado, adquirido fuera de la ciudad, que no cuenta con el soporte técnico oportuno, lo que origina retrasos e inconvenientes.

6. PERSONAL

1 Contador CPA, miembro de la familia, recién graduado, con poca experiencia.

1 Auxiliar Contable, con título de bachiller contable. El modelo contemplará un diagrama de flujo que nos dará una visión general de los procesos actuales de la empresa que permitirán determinar los factores críticos de éxito así como los puntos conflictivos con el fin de establecer comparaciones directas.

ANEXOS DEFINITIVOS\FIGURAS\FIGURA 2 DIAGRAMA DE FLUJO A.M..doc Luego de conocer los problemas que la Gerencia tiene al solicitar información financiera, se procede a la revisión de los Estados Financieros, pudiéndose observar a simple vista que son muy elementales y que no cumplen con algunos requisitos mínimos indispensables que exigen las normas contables, notándose además la falta de criterio profesional, es un sistema contable muy elemental como podemos observar en el diagrama de flujo. Para lograr un diagnóstico integral de la situación

Financiera- Contable de la Empresa Arte Mueble, se estableció que se debían realizar los siguientes análisis, los mismos que nos permitirán tener una visión amplia y clara de la empresa, respecto a su situación interna como externa:

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 1 ANALISIS E INTERPRETACION A.M.xls 1. Se lleva a cabo un análisis financiero tradicional



basado en cifras, que nos permitirá diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa, la facilidad con la que paga sus obligaciones, el rendimiento, su autonomía financiera y la capacidad que tiene la administración para generar fondos internos, mediante los siguientes índices y su interpretación:

- Índices de liquidez
- Índices de rentabilidad
- Índices de estructuración del capital
- Índices de gestión

ANEXOS DEFINITIVOS\ANEXOS\ANEXO No. 4 INTERPRETACION DE INDICES.doc 2. Es muy importante la interpretación del valor de las razones el mismo que se efectúa a través de un análisis financiero basado en técnicas de globalización, que nos permitirán comparar las razones financieras de la empresa con los de sus socio competidor, el rendimiento de la empresa a través del tiempo y sus tendencias de crecimiento y comportamiento de una razón en relación con la otra empresa, para lo cual realizamos los siguientes análisis:

- Análisis transversal
- Análisis de tiempos
- Análisis combinado

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 2 ANALISIS GLOBALIZADO A.M.xls 3. Se elabora un modelo que analiza la estructura de la empresa y sus competidores, basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, a partir de este diseño se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores, que sirve para predecir la evolución de la empresa.

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 3 PORTER A.M..xls

4. Con la finalidad de determinar con mayor precisión los principales problemas que se dan en el área Financiera –



Contable, se elabora un análisis FODA y a partir de este se elaboran la MEFI y la MEFE, que nos dan el promedio ponderado de la empresa y podemos reconfirmar sus debilidades y amenazas. ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 4 FODA-MEFI-MEFE A.M..xls Se ha revelado que la Empresa Arte Mueble no cuenta un sistema contable confiable, no hay un plan de cuentas que incluya las partidas para determinar el Costo de Producción, no tienen políticas contables bien definidas, el personal que realiza los registros contables y formula los Estados Financieros sin apego a las NEC, no es competente; con esta información financiera errónea y con el bajo nivel de formación de los Administradores, la gestión no es acertada; se puede observar que existen más debilidades que fortalezas y no se esta dando la debida importancia a las amenazas y menos aún no se conocen las oportunidades que proporcionan las técnicas modernas. En la evaluación realizada mediante las MEFI Y MEFE, el promedio ponderado nos reconfirma la ausencia de un sistema contable de información adecuado.

Al efectuar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos determinar que este nicho es de fácil accesibilidad, la rivalidad entre empresas competidoras es alta, es necesario que la empresa proteja su posicionamiento, sin descuidar sus estrategias competitivas que le permita mantenerse en el mercado. Es importante recalcar que el segmento de clientes de la organización esta orientado a la clase baja con aceptación de sus productos, no son clientes fidelizados, fácilmente pueden optar por productos sustitutos. Arte Mueble tiene asegurada la provisión de materia prima, a nivel de proveedores nacionales, lo que puede en algún momento ocasionarle un desabastecimiento u otro tipo de presiones.

Si la empresa no toma los correctivos oportunos inmediatamente, la entrada de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales que están mejor



posicionados en el mercado no le van a dar la oportunidad de expandir su mercado, es necesario revisar las políticas y estrategias para con los clientes y proveedores y considerar que la existencia de productos sustitutos pueden ocasionar la pérdida de mercado.

5.1.1.2 Investigar

5.1.1.2.1 Quién es el “mejor”? Best – in Class?

Identificar las empresas best - in - class en el aspecto que se va a someter a benchmarking, aquellas empresas que realizan esa función al más bajo coste con el más alto grado de satisfacción del cliente, etc. Las empresas best - in - class pueden ser competencia directa (nacionales o extranjeras) o incluso empresas de otro sector diferente. El objetivo de cualquier análisis de benchmarking es identificar aquellas empresas que obtienen unos resultados superiores a la media, de forma que estos resultados sirvan de objetivo para el funcionamiento de la propia empresa. En esta fase se determina que tipo de benchmarking se va a realizar, se determinan las fuentes de información y los métodos de recolección de datos. En Benchmarking se utiliza el termino, “socio” para definir a las partes implicadas con las que se van a compartir las mejores prácticas con el fin de profundizar en el conocimiento de nuevas vías que le permitan mejorar. Deben establecerse ciertos requerimientos para seleccionar los asociados de benchmarking, de acuerdo con el objetivo de la evaluación y con la importancia que puede tener alguna compañía en particular como un potencial asociado, se deben observar las analogías entre los procesos que se tomarán en consideración al seleccionar a los asociados de benchmarking, seleccionar un asociado que esta “mal alineado” en su propia cultura empresarial o en el proceso de toma



de decisiones puede resultar en una implantación ineficaz de los factores descubiertos en el benchmarking.

Tipos de Socios

Dependiendo del tipo de benchmarking que se vaya a realizar tendremos cuatro tipos de socios diferentes:

1. Interno
2. Externo o comparativo
3. Funcional
4. Genérico

1. El Benchmarking Interno

Es el idóneo para comenzar, además es útil emplear el benchmarking interno como práctica segura y económica antes de aventurarse a salir en busca de socios externos.

2. El Benchmarking Comparativo

Se puede llevar a cabo a nivel externo con los competidores. Lo obvio, aunque más complicado es evaluarse comparativamente con los competidores directos. El objetivo es compararse con las empresas que se mueven en los mismos mercados con productos, servicios o procesos de trabajo más competitivos.

3. El Benchmarking Funcional

Se puede hacer una evaluación comparativa con otras empresas, perteneciente al mismo sector industrial que pueden ofrecer los mismos productos o servicios, pero que no compiten en el mismo mercado. El Benchmarking en la industria tiende a establecer comparaciones entre empresas que comparte las mismas características tecnológica y de mercado, y a concentrarse en funciones específicas.

4. El Benchmarking Genérico



En este caso, el socio elegido es seleccionado por su condición de ser la organización mejor, con independencia del sector al que pertenecen o de si realiza una función similar o productos semejantes. La principal ventaja de este tipo de Benchmarking, es que además de poder revelar prácticas y métodos que no están en marcha en su organización, también le puede proporcionar oportunidades de lograr una ventaja competitiva.

No tiene sentido que las empresas inviertan millones de dólares en Investigación + Desarrollo + Innovación, para intentar mejorar o hacer reingeniería de un proceso, cuando esta ya la ha efectuado otra empresa con anterioridad. Por lo que es mucho más sencillo establecer una relación de intercambio de conocimientos con aquella empresa que ya ha conseguido mejorar el proceso, con el cual intentamos asociarnos. El benchmarking frente a empresas de otros sectores puede ser una forma determinante de superar a la competencia existente. Intentar mejorar los propios procesos comparándolos sólo con la competencia, supone que uno sólo podrá únicamente igualarse a ella. Si se pueden traer nuevas técnicas y procesos de otros sectores, se tiene la oportunidad de ponerse por delante de la competencia.

MUEBLE HOGAR:

Para identificar el socio potencial con el cual vamos a realizar el benchmarking, se recurrió a fuentes de indagación básicas, las cuales nos proporcionaron información objetiva sobre el grado de desempeño logrado por la organización seleccionada en el desarrollo de los procesos objeto del benchmarking, dicha fuentes fueron las siguientes:



- La Superintendencia de Compañías
- Profesionales Contables reconocidos del medio
- Artículos de Internet
- Proveedores de la empresa

Luego de obtener esta información, el equipo seleccionó a la Empresa Mueble Hogar como socio de benchmarking, teniendo en consideración los siguientes criterios:

- El socio posee los reportes contables que necesitamos
- Podremos tener acceso a la información, por lazos de amistad con los administradores de la Empresa Mueble

Hogar

- Teniendo pleno conocimiento de que los datos son fiables por la buena organización y la referencias obtenidas.
- La estructura organizativa del socio es muy similar a la de

Arte Mueble

- La empresa socia pertenece al mismo sector y tiene el mismo nicho de negocio.
- El entorno socio económico es el mismo

Arte Mueble no cuenta en su departamento Contable con personal técnico ni con criterio, que a través de su información financiera hubiera podido detectar a tiempo sus debilidades financieras/contables, no pudiendo aplicar el benchmarking interno como una práctica segura y económica. El estudio efectuado nos ha permitido, llevar a cabo un benchmarking comparativo a nivel externo con los competidores, en nuestro caso con Mueble Hogar empresa dedicada a la fabricación y venta de muebles de madera, ambas empresas dentro del mismo mercado de productos. Este estudio ha permitido conocer mejor a la competencia, comparar procesos similares, puede funcionar como plataforma para el posible establecimiento de una fusión o



una alianza estratégica, es útil para la planeación y establecimiento de metas y llegar a considerar las mejores prácticas y mejorar la empresa Arte Mueble.

5.1.1.2.2 Cómo se consigue la información?

Habitualmente la forma de conseguir la información es visitando al socio. Pero no es la única manera; hay diversos métodos para obtener los datos sobre las mejores prácticas:

- Entrevistas telefónicas, aunque es un método frío del que se obtienen menos respuestas.
- Petición de ofertas.
- Seminarios, ponencias, artículos, cuando una empresa ha experimentado un proceso o método nuevo se suelen publicar artículos sobre ello y pronunciar conferencias.
- Publicaciones no confidenciales de la empresa, informes anuales, catálogos comerciales, paquetes informativos para la prensa.
- Consultarías especializadas.

Visita al socio

El método de observación directa, es aquel en el cual se concreta una visita a las instalaciones del socio para observar directa y libremente los procesos y formular preguntas a quienes lo ejecutan. Si se decide por este método, con el cual obtendrá información muy valiosa debe tener en cuenta una serie de aspectos muy importantes:

- La primera vez que se ponga en contacto con el socio, debe ser capaz de comunicarle y transmitirle los beneficios que le reportara el estudio de Benchmarking para ambos.
- No olvide que el objetivo de la visita es el de recoger datos que describan las razones por las cuales se le considera el mejor.



- Por lo tanto, planifique las preguntas que va a formular asegurándose que son pertinentes y guardan relación con el estudio.
- La información que obtenga del socio es confidencial y no debe salir de la empresa; dentro de ella, solo quien este autorizado podrá recibirla para realizar un determinado trabajo.
- Recuerde que no es ético fingir que es otra persona para obtener una determinada información, tampoco se puede pedir a un cliente que solicite algo de otra empresa, para obtener información de la competencia; no es legal realizar fotos; no se deben solicitar listas de precios.

MUEBLE HOGAR:

La gerencia de la empresa Arte Mueble envió a la Gerencia de la Empresa Mueble Hogar una carta solicitando una entrevista, se dio a conocer sobre el proyecto de benchmarking, otros detalles y se explicó los objetivos del estudio. Se consiguió una primera entrevista, en la que se dialogó más ampliamente sobre el objetivo del estudio del benchmarking y los beneficios que dará a las dos empresas. Se suscribió una carta compromiso de colaboración entre las empresas y de confidencialidad que se debe dar a la información.

En una segunda entrevista se solicitó información, que gracias a lazos de amistad entre los directivos de la Empresa Arte Mueble y Mueble Hogar, se nos proporcionó los Estados Financieros reportados a la Administración Fiscal, de los años 2003, 2004 y 2005, accediendo a suministrarnos colaboración por tratarse de un tema de tesis y con la condición de que los datos se mantengan en la más absoluta reserva y la promesa de que los nombres de las empresas y de los funcionarios de las mismas, sean cambiados, para mantener la confidencialidad. Durante la entrevista con el Gerente se le formularon algunas preguntas, preparadas en un cuestionario previamente elaborado, las mismas que nos permitieron conocer



algunos aspectos generales de la empresa y del área contable, lo que nos ayudó para los diferentes análisis efectuados.

ANEXOS DEFINITIVOS\ANEXOS\ANEXO No.3 CUESTIONARIO.doc

5.1.1.3 Observar

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

5.1.1.3.1 Cómo lo hace “el mejor”? Best – in Class

Una vez que se comprende el proceso que va a ser objeto de Benchmarking entre “como lo hacemos nosotros” y se han recavado los datos necesarios para elegir a los socios (quien es el mejor), es el momento de pasar al núcleo central del Benchmarking. Es en esta etapa donde averiguará como los socios han conseguido lograr esos resultados, a partir de sus procesos, prácticas, y métodos de trabajo.

MUEBLE HOGAR:

Partiendo desde las entrevistas, información proporcionada, observación y el cuestionario de preguntas en la empresa Mueble Hogar, se pudo obtener los siguientes datos:

1. ESTRUCTURA DEL AREA FINANCIERA:

1. Contabilidad
2. Tesorería

2. FUNCIONES:

CONTABILIDAD:

1. Recepción y Revisión de Documentos
2. Registro Contable
3. Emisión de Comprobantes de Registro
4. Legalización

- 5.Elaboración de Estados Financieros
- TESORERIA:
1. Recepción de Documentos Legalizados y Autorizados
 - 2.Emisión de Cheque y Comprobante de Pago
 - 3.Autorización del Pago
 - 4.Entrega del Pago y Legalización
 - 5.Recepción de Pagos e Ingresos
 - 6.Depósitos
 - 7.Conciliaciones

Existe una correcta segregación de funciones

- 3.POLITICAS DEL AREA FINANCIERA: Tienen políticas financieras bien definidas, pero no se revisan desde hace 5 años.
- 4.CONTROL INTERNO: Cuenta con un manual de control interno, que fue elaborado hace aproximadamente 8 años y no ha sido revisado.
- 5.PROGRAMA DE CONTABILIDAD: Utilizan un programa de contabilidad diseñado para las necesidades de la empresa, su plan de cuentas se encuentra correctamente estructurado. Es modificado y adaptado según los requerimientos de información financiera-contable y fiscal.
- 6.EL PERSONAL: Esta integrado de la siguiente manera:
 - 1 Director del Departamento, que a su vez es el Contador General, con título de tercer nivel C.P.A. y que cuenta con varios cursos de especialización.
 - 1 Asistente, con tercer año de universidad
 - 2 Auxiliares, bachilleres contables.

5.1.1.4 Analizar

Tras recoger las respuestas, se analizan los datos considerando:

- Si la información es válida y si se puede confiar en los datos recogidos.



- Si se han recogido realmente ‘las mejores prácticas’ y si los métodos y proceso guardan relación con el resultado de los objetivos de Benchmarking.
- Cuáles son las diferencias entre estos nuevos métodos y nuestras prácticas, comparando los diagramas de flujos elaborados?
- Qué sucedería si se incorporaran estos nuevos métodos de trabajo a su propio proceso y como afectaría a los resultados’.

Mueble Hogar nos proporcionó los Estados Financieros reportados a la Administración Fiscal de los ejercicios 2003, 2004 y 2005 en base de lo cual se realizó los diferentes análisis. En la empresa Mueble Hogar las cuentas que integran los Estados Financieros, reflejan el Costo de Producción y Ventas, los Gastos Operativos de Administración y Ventas están correctamente segregados, existe una correcta aplicación de la distribución de gastos; los gastos financieros están correctamente presentados en los Balances y lo que puede garantizar que el análisis financiero será razonable.

El flujograma del área contable de la Empresa Mueble Hogar es el siguiente:

ANEXOS DEFINITIVOS\FIGURAS\FIGURA 3 DIAGRAMA DE FLUJO

M.H..doc

Se efectuó el diagnóstico integral del área Financiera – Contable de la Empresa

Mueble Hogar, llevando a cabo los mismos análisis que en la empresa cliente:

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 5 ANALISIS E INTERPRETACION M.H..xls 1. Se lleva a cabo un análisis financiero tradicional basado en cifras, que nos permitirá diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa, la facilidad con la que paga sus obligaciones, el rendimiento, su autonomía financiera y la capacidad que tiene la administración para generar fondos



internos, mediante los siguientes índices y su interpretación:

- a. Índices de liquidez
- b. Índices de rentabilidad
- c. Índices de estructuración del capital
- d. Índices de gestión

ANEXOS DEFINITIVOS\ANEXOS\ANEXO No. 4 INTERPRETACION DE INDICES.doc 2. Es muy importante la interpretación del valor de las razones el mismo que se efectúa a través de un análisis financiero basado en técnicas de globalización, que nos permitirán comparar las razones financieras de la empresa con los de sus socio competidor, el rendimiento de la empresa a través del tiempo y sus tendencias de crecimiento y comportamiento de una razón en relación con la otra empresa, para lo cual realizamos los siguientes análisis:

- a. Análisis transversal
- b. Análisis de tiempos
- c. Análisis combinado

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 6 ANALISIS GLOBALIZADO M.H..xls 3. Análisis de la estructura de la empresa y sus competidores, basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, a partir de este modelo se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores, que sirve para predecir la evolución de la empresa.

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 7 PORTER M.H..xls 4. Para determinar como funciona el área Financiera – Contable, de la empresa Mueble Hogar se elabora el análisis FODA y a partir de este se elaboran las MEFI y MEFE, que nos dan el promedio ponderado de la empresa que nos permitirá establecer las diferencias con la empresa Arte Mueble.

ANEXOS DEFINITIVOS\CUADROS\CUADRO No. 8 FODA-MEFI-MEFE M.H..xls Podemos observar que la empresa Mueble Hogar tiene grandes fortalezas, conoce y controla sus



amenazas, lo que se evidencia en el promedio ponderado obtenido mediante la MEFI y la MEFÉ, esto nos demuestra su solidez tanto en su producción, comercialización y demás procesos.

Al desarrollar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, determinamos que este nicho de mercado es de fácil accesibilidad, el segmento de clientes, de Mueble Hogar esta conformado por clientes que prefieren calidad, diseños exclusivos sin considerar el precio, son clientes del clase media alta y alta, ofrece calidad y exclusividad de modelos lo que le permite mantener su clientela satisfecha a más de que no existen productos sustitutos. Mueble Hogar además de mantener relaciones comerciales con proveedores nacionales ha realizado alianzas estratégicas y tiene proveedores extranjeros que le garantizan la provisión de materia prima y no tiene presiones de proveedores nacionales, esto refleja una buena gestión. Una vez que hemos analizado la información del área contable, de las dos empresas en estudio, mediante las diferentes técnicas seleccionadas, se puede concluir que si la empresa Arte Mueble no puede contar con datos adecuados para la toma de decisiones, como podemos observar a través de los diferentes análisis que no se están haciendo las cosas correctamente como se demuestra en los cuadros 1, 2, 3 y 4, así como la mala estructura organizativa del departamento y de otros factores detallados en el análisis, pero quizás uno de los problemas más graves es la falta de capacidad de dirección basadas en herramientas de gestión y desarrollo. La empresa Mueble Hogar a pesar de que podríamos decir que es la empresa modelo, si podemos ver que su manejo Financiero- Contables es bastante aceptable y la organización del departamento es buena, a pesar de que como pudimos observar que hay puntos importantes que esta descuidando un poco, que debe considerar y mejorar; un punto a favor de esta empresa es la capacidad y conocimiento de sus



administradores, que permite a la empresa hacer mejoras y ser considerada como una empresa vanguardista.

5.2 PLAN DE ACCION

5.2.1 Mejorar

Los resultados que se obtienen después de una actividad de benchmarking deben utilizarse y convertirse en metas y objetivos, asegurándose de que se comunican a todo aquel que lo pueda necesitar, desarrollando planes de acción que permitan introducir los cambios pertinentes para adoptar las mejores prácticas y realizar el seguimiento respectivo. Una buena estrategia basada en un análisis de benchmarking debiera incluir algunos elementos que permitan adelantarse o ponerse a la cabeza de la competencia. El benchmarking es un instrumento estratégico para la mejora continua de la empresa y ha de formar parte integral del proceso de mejora de la organización en su conjunto.

Es importante que los estudios de benchmarking se extiendan a todos los niveles de la empresa, incluso dando formación al personal cuando la necesiten, es decir, una vez terminado el estudio de benchmarking y haber implementado acciones de mejora es importante seguir trabajando en el proceso con el fin de mejorar y normalizar en nuevo proceso de forma continua. Debemos recordar que el benchmarking no se queda en esta etapa de comparación, sino como se ha anotado, se pretende identificar las mejores prácticas y convertirlas en metas y objetivos de la empresa, que maximicen las actuaciones futuras.

La empresa Arte Mueble una vez que conoce lo que esta haciendo, cómo lo esta haciendo y que tal lo esta haciendo, y de su socio conoce lo que están haciendo, cómo lo están haciendo y que tal lo están haciendo, ha obtenido como resultado un aumento del conocimiento de su organización y un aumento del conocimiento de sus competidores. Ahora lo que le corresponde es tomar lo mejor de su socio de benchmarking, implementar otros procedimientos nuevos y



superar a su socio para convertirse en el mejor, al efectuar estos cambios, se esta formando una nueva empresa, que se llamara la “Empresa Modelo”.

“EMPRESA MODELO”

La Gerencia de la Empresa Arte Mueble, una vez que accedió a aplicar nuevas tendencias, mediante la aplicación del Benchmarking como una herramienta de carácter ético, que le ayudará a afrontar su problema en el área Financiera –

Contable, dio el primer paso para el mejoramiento de la empresa y gracias a la colaboración brindada por Mueble Hogar que proporcionó la información de cómo esta su organización, le va a permitir ser más eficiente. Al ultimar el análisis de la empresa Arte Mueble, se llegó a la conclusión de que si la empresa no mejora su sistema Financiero – Contable, replantea sus políticas y establece nuevas estrategias, no va a poder alcanzar su objetivo de competir en nuevos mercados. El análisis de la empresa Mueble Hogar, nos demuestra que mediante un sistema contable sólido y una buena organización, se puede lograr un fortalecimiento de la empresa, pero el objetivo de este modelo no es el de copiar las mejores prácticas de esta empresa, sino lograr ser el mejor, tomando lo mejor de las dos empresas en estudio, formaremos una tercera empresa, que deberá adoptar las políticas propuestas a corto plazo, convirtiéndose en el modelo integral, que lograra posicionarse en el mercado y expandirse a nivel nacional y a futuro a nivel internacional El objetivo es formular Estados Financieros razonables sustentados en un plan de cuentas debidamente estructurado que nos permitan obtener indicadores reales en el proceso de análisis financiero e interpretación de índices, que permitan a la administración la toma de decisiones correctas. Considerando que el talento humano es el Activo Intangible más importante en la creación de valor de la empresa el modelo contemplará dentro de sus actividades la



capacitación constante de los recursos humanos sin importar al área al que correspondan. La aplicación de un sistema de contabilidad integral, que incluya la administración de inventarios, con aplicación de costos basados en actividades (ABC), le permitirá a la empresa, proporcionar información Financiera – Contable clara, transparente, precisa y oportuna, útil para todos los usuarios, para ello se deberán aplicar todos los preceptos de la teoría contable: principios de contabilidad, NEC, NIF, principios y normas generales y básicas de control interno, que permita presentar informes financieros y la documentación de soporte en forma ordenada, de tal manera que facilite las tareas de control interno y externo posterior y ayude a los Administradores a la toma de decisiones, para conseguir expandir el mercado para el logro de los objetivos de la empresa a corto plazo, apoyándose en herramientas modernas de administración tales como Costos Kaizen, Planificación y Control Presupuestario de Ventas, Costos y Gastos, determinando el Costo/Volumen/Utilidad (PE), afirmándose en las TICs.

La estructura orgánica de una empresa es uno de los pilares fundamentales para su buena marcha, las funciones y responsabilidades deben de estar claramente definidas en los correspondientes manuales de procedimientos.

ANEXOS DEFINITIVOS\FIGURAS\FIGURA
4ORGANIGRAMA EMPRESA
MODELO.doc

Para que la Empresa Arte Mueble, se convierta en la mejor, “Empresa Modelo” deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- a. Implantar un sistema de contabilidad integral
- b. Establecer un adecuado sistema de Control Interno
- c. Formulación de políticas claras
- d. Promover las exportaciones
- e. Realizar una correcta gestión de Tesorería
- f. Mantener un Capital de Trabajo suficiente



- g. Una administración estratégica de inventarios
- h. Activos fijos asegurados
- i. Mantener su punto de equilibrio
- j. Cumplimiento fiscal
- k. Ciclo financiero operativo
- l. Buena gestión administrativa
- m. Utilizar su capacidad ociosa
- n. Desarrollo y documentación de workflows
- o. Benchmarking continuo
- p. Gestión del talento humano
- q. Reorganización administrativa
- r. Personal capacitado

En relación a la organización del área Financiera-Contable, tema específico del modelo sería conveniente tener en consideración los siguientes aspectos básicos:

1. ESTRUCTURA DEL AREA FINANCIERA-CONTABLE:

- Contabilidad
- Costos y Presupuestos
- Crédito y Cobranzas
- Tesorería

2. FUNCIONES:

- Administrar los recursos financieros de la empresa
- Planear y controlar las operaciones financieras
- Desarrollar estrategias con el fin de maximizar el valor de la empresa
- Mantener una adecuada estructura de financiamiento
- Asesorar a las demás áreas en los proyectos de inversión
- Negociación de todas las transacciones financieras
- Responsable de la elaboración del presupuesto y costos de la compañía
- Velar por un manejo eficiente de los inventarios y cartera
- Responsable por el manejo adecuado de los fondos de la empresa, evaluando que proyectos convienen y



contribuyen al objetivo de generar valor para la empresa.

3. POLITICAS Y PRÁCTICAS DEL AREA FINANCIERA:

La “Empresa Modelo” deberá implementar un sistema de gestión, establecer la manera como va a realizar las cosas e implementar políticas bien definidas, las mismas que serán comunicadas a todos los integrantes de la empresa, deberán estar alineadas a la visión de la empresa, establecer objetivos claros, y ser revisadas periódicamente, de manera que se adecuen tanto a los cambios internos, como del contexto nacional e internacional.

4. CONTROL INTERNO:

Es el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que son relativos y que están directamente relacionados principalmente con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros.

Se obligará a incluir:

- Control administrativo interno: deberá contener el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que faciliten la planificación y el control administrativos de las operaciones.
- Control contable interno: corresponde ajustar los métodos y procedimientos para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros financieros, con el fin de maximizar la eficiencia, minimizar el desperdicio, los errores no intencionales y el fraude, deben proporcionar un aseguramiento razonable en cuanto a:
 1. La autorización
 2. El registro
 3. La salvaguarda
 4. La conciliación
 5. La valuación

5. AUDITORIA INTERNA:



En la actualidad la auditoría interna juega un rol muy importante en las empresas, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aportando un enfoque integral y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo y control. Los programas de auditoría interna deberán ser conocidos por el personal que trabaja en contabilidad, para que el mismo pueda auto auditarse para así garantizar una mayor calidad y pueda descubrir y corregir las irregularidades detectadas.

6. PROGRAMA DE CONTABILIDAD INTEGRAL Y UN PLAN DE CUENTAS CORRECTAMENTE DISEÑADO:

La contabilidad ayuda a la toma de decisiones, mostrando dónde y cómo se ha gastado el dinero y se han hecho compromisos, evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de escoger un plan en lugar de otro, ayuda también a predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias actuales, así como hacia las oportunidades. Un sistema contable bien diseñado y bien operado es una contribución positiva a la organización y a la economía. El sistema integral de contabilidad deberá procesar, integrar y mantener actualizada la información contable y fiscal de la empresa en forma segura y confiable. Le corresponderá proporcionar diversos reportes y gráficas que permitan evaluar el estado financiero de la organización, generar oportunamente las diferentes declaraciones fiscales, calcular la depreciación de los activos fijos; mantener interfases entre sistemas e interactuar con hojas de cálculo, lo que permitirá una eficiente administración de la empresa. El catálogo de



cuentas contendrá el número de dígitos suficientes y los niveles adecuados de cuentas, manejo de centros de costos (departamentos) y dar versatilidad para definir las características de las cuentas: naturaleza (acreedora o deudora), manejo de cuentas de contrapartida, entre otros, que permita consulta actualizada de saldos y auxiliares, determinación automática del saldo promedio diario para todas las cuentas y demás requerimientos de información.

7. EL PERSONAL

Para que el área Financiera-Contable tenga un buen desempeño el factor principal y el más trascendente es el personal que llevará a cabo las diferentes actividades, es conveniente que se cuente con personas independientes y con criterio, que posean una educación mínima de tercer nivel en la especialidad, en el caso de quienes estarán al frente del departamento y de los asistentes; se podrá contar con auxiliares, que tengan como requisito título de bachiller contable. Será necesaria la capacitación continua y oportuna. En el departamento se contará con un Manual de Funciones y se realizará la segregación adecuada de las mismas.

La empresa Arte Mueble debe implementar las acciones recomendadas por el equipo de benchmarking e integrarlas a sus procesos de planificación, ejecutará las acciones esbozadas en los distintos procesos de planificación, se deben seguir los procedimientos normales para aplicar los cambios, será necesario asignar responsabilidades y se debe llevar a cabo la vigilancia del progresos de los procesos de mejora.

Una vez explotadas las oportunidades, la empresa Arte Mueble debe asegurarse que se cumplan las actividades de mejora, institucionalizando el benchmarking en su planificación y en sus procesos de



mejora continua. Los patrones de benchmarking se recalibrarán periódicamente porque cambian a medida que surgen nuevos líderes.

CAPITULO VI

6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La administración de la empresa Arte Mueble, conciente de los objetivos que desea conseguir y de la necesidad de implementar un cambio, ha decidido aplicar la técnica de benchmarking. Como un primer paso se realizó un análisis íntegro del proceso financiero-contable de la empresa, de la administración y del personal del área.

La competencia esta cambiando y es necesario anticiparse, en esta era de la información es ineludible abrirse a nuevas ideas creativas e innovadoras y aplicarlas a los procesos actuales.

Una administración tradicional y la aplicación de estrategias de producción basadas en problemas técnicos, que eran adecuadas en épocas pasadas, están perdiendo su efectividad; la modernización de la organización de la empresa y de la estructura de producción requieren un enfoque global, hay que optimizar los recursos humanos, técnicos y la organización. Para lograr este propósito, es preciso el enfoque de la vigilancia del entorno que permita observar si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficiencia.



Si el objetivo es asegurar la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de los negocios, las estrategias de benchmarking son las más adecuadas para el mundo empresarial y que los ejecutivos deben tener en cuenta si quieren mantenerse vigentes. El cambio obliga a la búsqueda de modelos que permitan alcanzar la excelencia para asegurar la permanencia de un negocio. Al momento de aplicar las estrategias de benchmarking se deben considerar aquellos aspectos en los que empresas líderes arrojan, por eficiencia y efectividad, buenos resultados, tanto en productividad, como en rentabilidad. Una empresa debe tener claro lo que necesita mejorar para después darse a la búsqueda de las mejores prácticas en eso que le interesa, para enfocarse en ello e iniciar su benchmarking. Realizar una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la operación interna de la empresa, un análisis de los competidores y de su operación para aprovechar los puntos débiles que se descubran, es necesario, cuando se conocen las fuerzas y las debilidades de la competencia, se está preparado para diferenciar las posibilidades en el mercado. Más aún se verá con claridad que sólo la comparación y la comprensión de las mejores prácticas de la industria asegurarán la superioridad. Si son fuertes en áreas determinadas, se investiga por qué es así y cómo lo lograron. Al encontrar esas experiencias mejores, se pueden adoptar y adaptar para incorporarlas a la propia operación. Siempre se imitan y mejoran los puntos fuertes, contrarrestando los débiles. Además de investigar las prácticas de la industria, es fundamental comprenderlas y hacer que los miembros de la organización entiendan el proceso y sus hallazgos para lograr el compromiso de realizar aquellas acciones que deriven en el cambio que se requiere en cada uno de los frentes y del proceso



mismo. El benchmarking, como proceso de descubrimiento y experiencia de aprendizaje, requiere observar cuáles son las mejores prácticas y proyectar cuál debe ser el desempeño en el futuro. Este modelo no propone imitar sino adoptar, adaptar y mejorar para no copiar estrategias. De ahí que la propuesta de este modelo radica en la búsqueda de un camino hacia la mejora, innovación y renovación, donde es fundamental que la persona que dirige la compañía se comprometa y apoye la instrumentación del proyecto. Es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos, no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar. En los actuales escenarios la gerencia moderna no puede ignorar la relevancia, alcance, repercusiones y ventajas del benchmarking en pro de la organización. Al apoyarse en él, la gerencia, puede adoptar todo aquello que le favorezca, que le permita ser más competitivo, de transformar sus debilidades en fortalezas, y desde luego, todo ello garantizado de una buena cultura organizacional, de un equipo de trabajo bien preparado, además, de contar con planificaciones estratégicas que comprometa en hacer que la misión y visión de la organización garanticen el éxito. La empresa Arte Mueble debe considerar muy seriamente esta herramienta administrativa que le permita ser competitivo, participar en la conquista de nuevos mercados, en la participación de programas de calidad, en donde no cabe la menor duda, de que el benchmarking tiene un papel muy importante que desempeñar. Su principal finalidad es el establecimiento e identificación de áreas de importancia que puedan utilizarse como un canal para la mejora continua.



El benchmarking es un método para estar seguros de que los objetivos a cuyo logro se aspira son pertinentes para las exigencias del mercado, de que no se han establecido arbitrariamente, sino que se ha considerado lo mejor de lo mejor. Convirtiéndose de ese modo en una herramienta de la que aprendemos a sacar la foto del como lo hacemos, luego aprendemos de las mejores empresas y con creatividad y esfuerzo lo rediseñamos en función a nuestros objetivos, estrategias y recursos. Es necesario aplicar el benchmarking porque debemos agregar valor a los clientes, ser competitivos globalmente; planificar el futuro con enfoques y procesos eficientes y efectivos y para ello no podemos ignorar los mejores desempeños de los competidores. Si queremos ser los mejores será necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda, efectiva y rápida, de esta manera podremos mejorar la productividad, la calidad, los tiempos y el know how, obteniendo una ventaja real con respecto a los competidores; el benchmarking es un proceso muy efectivo si se lo sabe administrar.

El benchmarking requiere que las empresas socias respeten los principios básicos de la operación, el intercambio, a través del cual es imperante brindar información propia para poder recibir otra a cambio. Es fundamental la confidencialidad de los datos suministrados por las empresas intervinientes y el uso de la información obtenida para mejorar los procesos. Esta no debe ni puede utilizarse como herramienta de marketing o venta. El benchmarking se considerará una necesidad estratégica en cualquier organización. Es una fortaleza competitiva cuando se lo practica y puede ser fatal cuando se lo deja de lado. El pronunciamiento no esta solamente en la eficacia de las operaciones, sino en ver cómo



las mejoras en los procesos de satisfacción al cliente contribuirán al crecimiento. Hoy en día, la competencia está en que los procesos satisfagan a los clientes. Haber ejecutado un estudio de Benchmarking nos ha permitido romper con los viejos paradigmas y saber que la competitividad actual exige información para evaluar la actividad de la empresa, definir estrategias y conseguir mejores resultados. El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio y permite determinar las mejores prácticas, porque lo que debe administrarse no son resultados sino la forma en que se alcanzan o no se logran esos resultados; se convierte en un proceso muy efectivo si se lo sabe administrar, el resultado conseguido mejora tanto como los procesos así lo permitan.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Para contribuir a la realización de un benchmarking efectivo, eficiente y ético, las personas involucradas deben aceptar por sí mismos y por las organizaciones que representen, regirse por los principios de este que a continuación se detallan:

- Principio de legalidad. Evite discutir o realizar actos que puedan pretender o implicar un interés en controlar el mercado. No discuta con la competencia acerca de los costos si estos son un elemento para el establecimiento del precio.
- Principio de intercambio. Debe tener la disposición de proporcionar la misma información que solicita en cualquier intercambio de benchmarking.
- Principio de confidencialidad. El intercambio de información debe ser tratado como algo confidencial ante los individuos y organizaciones involucradas, la información obtenida no debe ser comunicada al exterior de las empresas sin el consentimiento previo de las partes. La participación de una compañía en un estudio



tampoco debe ser comunicada al exterior sin el permiso correspondiente.

- Principio de uso. La información obtenida a través del estudio de benchmarking debe ser utilizada únicamente con el propósito de mejorar los procesos dentro de las compañías participantes. El uso externo de los nombres o de la información contenida en el estudio requiere del permiso expreso del participante.
- Principio del contacto interior con el grupo de trabajo. Inicie la relación cuando sea posible con la persona designada por la otra compañía. Obtenga un acuerdo mutuo acerca de cualquier comunicación o responsabilidad entre los participantes.
- Principio del contacto con un tercero. Obtenga el permiso de un tercero antes de proporcionar el nombre de este en una respuesta a una solicitud de contacto.
- Principio de compromiso. Demuestre compromiso para lograr que el proceso de benchmarking sea eficiente y efectivo, con el empeño

requerido en cada etapa del proceso, particularmente durante el contacto inicial.

2. Es imprescindible que en el grupo de trabajo que se forma para llevar a cabo un estudio de benchmarking, se involucre al personal responsable del proceso a analizar, no solo porque es quien mejor lo conoce, sino porque su participación es fundamental para la posterior puesta en marcha de cambios en dicho proceso.

3. El benchmarking debe enfocarse a aquellos procesos o servicios, considerados claves por la empresa, para mantener su competitividad y un nivel alto de satisfacción del cliente.

4. El éxito del proceso de benchmarking está basado en tres actividades: buena preparación del equipo para las entrevistas, la calidad de conducir el encuentro y el proceso de análisis después de la visita para asegurarse



que todos los datos están recogidos, organizados y estudiados.

5. El benchmarking es más que una comparación, un proceso de imitación o un método para ponernos al día, debe ser parte integral del proceso de mejora de la empresa en su conjunto y no supone un proyecto independiente que deba llevarse a cabo.
6. El benchmarking no se reduce únicamente a evaluar si algunos conceptos o productos son semejantes o no, sino que puede aplicarse a estrategias, métodos de trabajo y procesos.
7. El benchmarking es una herramienta costosa, que demanda personal capacitado, aparte de ser un proceso continuo en el tiempo lo que significa que consume una gran cantidad de recursos para obtener resultados, por lo que antes de ser puesto en práctica, se debe estudiar muy bien en que campos debe ser aplicado, buscando siempre el máximo beneficio con su aplicación.
8. Es muy importante implementar las acciones recomendadas por el equipo de benchmarking y llevar a cabo los cambios, si estos son efectuados necesariamente generaran una nueva compañía.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Álvarez López, J, Análisis de Balances. Auditoria Agregación e Interpretación, Donostiarra, San Sebastián, 1990.

Álvarez Melcon S, Análisis Contable Superior, UNED, Madrid, 1984. Amat Salas O, Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones, Gestión 2000, Barcelona España, 1994.

Ballestero Enrique, El Balance, una Introducción a las Finanzas, Editorial Alianza, Capítulo 6, Análisis por Ratios, pp 89-112, 1985.

Bengt Karlof & Svante Ostblom, Benchmarking, Editorial John Wiley & Sons, Primera Edición, 1993.

Bernstein L.A., Análisis de Estados Financieros, Teoría Aplicación e Interpretación, Ediciones S. Barcelona, España, 1993.

Besley Scout y Brigham Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, McGraw-Hill, Interamericana, Décimo Segunda Edición, 2001. Boxwell R.J., Benchmarking para competir con ventaja, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., Madrid, 1994, p. 26-29.

Camp R.C., Benchmarking, La Búsqueda de las Mejores Prácticas de la Industria que conducen a un desempeño excelente, Panorama Editorial, S.A., 2001. Camp Robert C, Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee, WI: Quality Press, American Society for Quality Control, 1989.

Camp Robert C., "Best practice benchmarking: the path to excellence", CMA magazine, Jul/Aug 1998, Vol. 72, n. 8, pp. 10-20.



Camp Robert C., "Como medirse con los mejores", Excelencia (Club Gestión de Calidad), Mayo 1997, n. 16, pp. 16-18.

Camp Robert C., Benchmarking, Editorial Panorama Editorial, S.A., Primera Edición, 1993.

Cardona Labarga, J.M., Análisis Financieros, Ediciones Index, Madrid, España, 1989.

Carmona S. y Carrasco F., Estados Contables, McGraw-Hill, Madrid, España, 1983.

Catacora Fernando, Contabilidad la Base para las Decisiones Gerenciales, Mc-Graw Hill Interamericana, Colombia, 1999.

Cholvis F., Análisis e Interpretación de Estados Contables, Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1983.

Codling S., Benchmarking, AENOR, Madrid, 1998. Esteo Sánchez F., Análisis de Estados Financieros, Planificación y Control de Estudios Financieros, Madrid, España, 1995.

Fernández Elejaga J.A., Como Interpretar un Balance?, Deusto, Bilbao, España, 1989.

Fernández Pena E., Formulación y Análisis de Estados Contables, Madrid, España, 1977.

Flores Caballero M., El Análisis de la Rentabilidad, Técnica Contable, No. 512-513, Madrid, España, Agosto-Septiembre, 1991.

Gabas Trigo F., Técnicas Actuales de Análisis Contable. Evaluación de la Solvencia Empresarial, ICAC, Madrid, España, 1991.

Gallizo Larraz J.L., Los Estados Financieros Complementarios del Plan General de Contabilidad. Pirámide, Madrid, España, 1993.



García Martín V., Solvencia y Rentabilidad de la Empresa Española, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, España, 1992.

Garridos J.L., Benchmarking: Una Herramienta de Gestión para la Excelencia Capital Humano, No. 130, Febrero 2000.

González Pascual J., Análisis de la Empresa a través de su Información Económico-Financiera, Pirámide, Madrid, España, 1995.

Grinaker y Barr, El examen de los Estados Financieros, Quinta Edición, 1981. Haller L., Como Comprender y Utilizar la Información Contable?, Deusto, Bilbao, España, 1987.

Jiménez Cardoso S.M., García-Ayuso Covarsi, M. Sierra Molina, G.J., Análisis Financiero, Edic. Pirámide.

Kaiser Associates, INC, Como Superar a la Competencia, Guía Practica de Benchmarking, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995. Kennedy, Estados Financieros: Forma, Análisis e Interpretación, México, Editorial Limusa S.A., 1996.

Lev B., Análisis de Estados Financieros: Un Nuevo Enfoque, Esic, Madrid, España, 1978.

Martines Arias A., Análisis Económico-Contable de la Gestión Empresarial, ICAC, Madrid, España, 1988.

Martínez Carlos C, La Matriz DAFO: Como Utilizarla, Folleto de la VCLV,/s.l.s.n/. Michael J. Spendolini, Benchmarking, Grupo Editorial Norma, Primera Edición, Bogota, 1994.

Porter Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México 2006, Trigésima Sexta Reimpresión. Rivero Romero J. y Rivero Menéndez Ma.J., Análisis de Estados Financieros, Trivium, Madrid, España, 1992.



Rivero Romero J., Un Ensayo, Análisis de Estados financieros, Trivium, Madrid, España, 1991.

Sebastián Irvetagoyena Celaya, Análisis de los Estados Financieros de la Empresa, Editorial Donostierria, S.A., año 1996.

Spendolini Michael J., Benchmarking, Editorial Norma S.A., Bogota, 1994, p.11.

Spendolini Michael J., Benchmarking, Editorial Norma, Bogota Colombia, 1992. Suárez J.L., Arias A. y Fernández T., Benchmarking de la Función Financiera, MacGraw-Hill, Madrid, 1996.

Urias Valiente Jesús, Análisis de los Estados Financieros, Madrid, España, McGraw-Hill, 1995.

Urquijo de la Fuente J.L., Análisis para Decisiones Financieras. Análisis y Estados Financieros. Deusto, Bilbao, España, 1990.

Weston J. Fred y Brigham Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Interamericana, /s./.,1982.

Westwick C.A., Manual para la Aplicación de Ratios, Deusto, Bilbao, Madrid, 1986. Woelfel, Ch.J., Análisis de Estados Financieros, Ediciones S, Barcelona, Madrid, 1993.

DOCUMENTOS DE INTERNET

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=688>

<http://www.degerencia.com/mlefcovich>

[www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.
htm](http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.htm)

<http://www.efqm.org>

www.monografias.com

<http://www.iasvirtual.net/cereco/management/arrico.htm>

<http://www.calidad.org.articles/oct97/3oct97.htm>

<http://www.encyclopedia-max.galeon.com/CAdPracticas.htm>



[http://www2.uah.es/estudios de organizacion/temas organ
izacion/org_praxis/organi
z_valor/benchmarking](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/organizacion_valor/benchmarking)
[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/g
er/bmkbiotec.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/g
er/bmkbiotec.htm)
<http://benchmarking.galeon.com/index.html>
<http://www.monografias.com/trabajos10/bench/bench2.shtm>
[!](http://revista.robotiker.com/gc/articulo1.jsp)
<http://revista.robotiker.com/gc/articulo1.jsp>
<http://www.benchmarkingplus.com.au/>
<http://diariomedico.com/tecnologia/n170999a.html>
[http://www.esi.es/Events/Year98/Bench-apr/bench-apr-
sp.html](http://www.esi.es/Events/Year98/Bench-apr/bench-apr-
sp.html) e
<http://brisc.org/sbdf002.html>
[www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.
htm](http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.
htm)
<http://revista.robotiker.com/gc/articulo1.jsp>
<http://www.aaep.org.ar/espa/anales/resumen/vizzio.htm>
http://www.l21.com/l21_esp/who.html
<http://brisc.org/sbdf002.html>
<http://revista.robotiker.com/gc/articulo1.jsp>
[http://www2.uah.es/estudios de organizacion/temas organ
izacion/org_praxis/organ
z_creacion_valor/benchmarking.htm](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organ
izacion/org_praxis/organ
z_creacion_valor/benchmarking.htm)
<http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>
<http://www.eumed.net/>
[http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/bench
marking.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/bench
marking.msp)
<http://www.benchmarking.com/>
www.pymes.gob.mx/benchmarking/
[http://www.solomanuales.org/manuales_estados financiero
s-manual1215085.htm](http://www.solomanuales.org/manuales_estados_financiero
s-manual1215085.htm)
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
<http://tutorial.emagister.com/analisis-financiero-ts.htm>



ANEXOS



ANEXO No.1

Antecedentes, Evolución, Marco Legal y Tributario de la Empresa

La Empresa Arte Mueble se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, en la calle Cornelio Merchán y El Toril 2-81, sector del Parque Industrial.

Es una empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera para el hogar, la oficina de accesorios y complementos, su mercado se sitúa en la provincia del Azuay, sus mayores clientes se ubican en la ciudad de Cuenca, cuenta con mercado en las ciudades de Santa Isabel, Paute y Gualaceo, tiene una infraestructura adecuada y mano de obra calificada que le ha permitido la fabricación de muebles de madera de buena calidad, muy cotizados por sus clientes

Nace en el año 1983 como iniciativa del Sr. Luís Sagal, quien laboro durante 15 años en la Empresa de Muebles "AP", la misma que fue liquidada en el año 1982. Inicialmente se constituyo como un taller de carpintería, ubicado en la residencia del Sr. Sagal, la demanda de los clientes era cada vez mayor, su mayor problema el no contar con capital suficiente para adquirir maquinaria y contratar operarios. Es por esta razón que decide migrar a



los Estados Unidos, con el fin de reunir capital y ampliar el negocio.

En el año 1988 retorna al país, luego de juntar el capital para cumplir con su proyecto, decide asociarse con los Señores Leoncio Sagal, hermano y Tarquino Riera, ex compañero de trabajo y cunado, para formar una compañía limitada; el aporte de capital de las tres personas se destino para la compra de maquinaria, equipos y capital de trabajo, para producir muebles de madera, para el hogar (dormitorio, sala, comedor).

ESTRUCTURA DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Luís Sagal	\$ 307,20	60%
Leoncio Sagal	\$ 102,40	20%
Tarquino Riera	\$ 102,40	20%
Total		512,00
100%		

Los administradores, que son los dueños del capital, poseen una buena experiencia en la producción de muebles de madera, pero no tienen la capacitación necesaria para administrar la empresa, utilizando métodos empíricos y tradicionalistas para administrar.



Para obtener una visión global de la empresa se efectúa un análisis FODA, que abarca todos los aspectos inherentes al negocio:

FORTALEZAS

1. Experiencia en la fabricación de todo tipo de muebles, productos de calidad
2. Mano de obra calificada
3. Lealtad de sus clientes
4. Liquidez
5. El animo de los empleados es alto, rotación y ausentismo bajos
6. La segmentación del mercado es buena
7. Tiene capital de trabajo suficiente
8. Es confiable sus sistema de compras
9. Las instalaciones están estratégicamente ubicadas
10. Son confiables los canales de distribución
11. Bajo poder de negociación de los clientes y proveedores
12. Bajo endeudamiento

DEBILIDADES

1. Productos de larga duración
2. Maquinaria con baja tecnología y antigua
3. Productos suntuarios mas vulnerables a las crisis económicas
4. Falta de economías de escala



5. Altos costos de producción
6. Empresa familiar
7. En la empresa no se entiende la planeación estratégica
8. Los objetivos no son debidamente comunicados
9. No tiene una buena estructura organizacional, no se delega correctamente el trabajo
10. Los gerentes no planifican con eficacia
11. No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización
12. La empresa no está en buen posicionamiento frente a la competencia
13. 5% de incumplimiento en sus pedidos
14. Precios un 10% más altos que la competencia
15. No cuenta con un buen sistema de información para la toma de decisiones, la información financiera es poco confiable.
16. Baja rentabilidad
17. No administra inventarios
18. El plazo de recuperación de cartera es más alto que el plazo de pago a proveedores
19. Proveedores locales

OPORTUNIDADES

1. Explorar mercado nacional
2. Buscar mercado a nivel internacional



3. Alianza con otras empresas
4. Nuevas oportunidades de negocios e inversión
5. Preferencia de muebles de madera sólida
6. Nuevos mercados en El Oro y Loja
7. Buenas relaciones con nuestros clientes y proveedores
8. Innovación en nuestros productos
9. Posibilidad de exportación a largo plazo

AMENAZAS

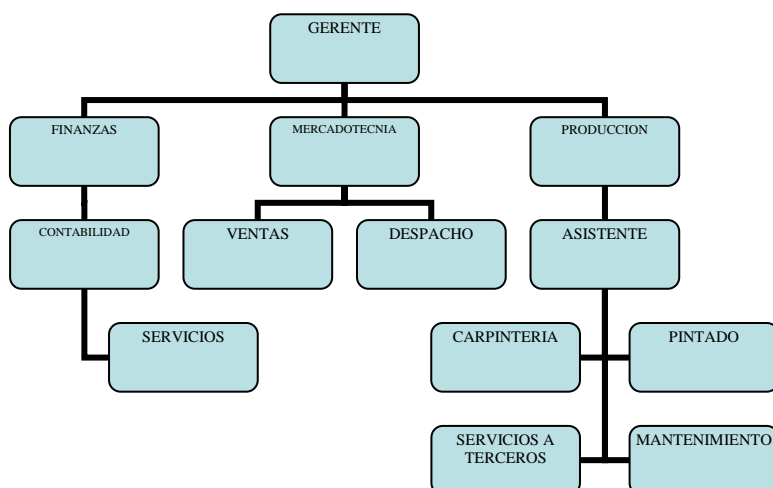
1. La crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos
2. Productos importados con bajos costos de producción
3. Medidas impositivas que tome la autoridad (baja IVA fijar impuesto a las industrias)
4. Alternativas de financiamiento mas caras
5. Inestabilidad política
6. Mueble Hogar
7. Perdida de clientes
8. Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción
9. Competidores con precios mas económicos

La empresa orgánicamente esta constituida por:

- Presidente
- Junta de Socios
- Gerente

- Jefaturas
- Cargos Medios

ORGANIGRAMA DE ARTE MUEBLE



Mueble Hogar es una Compañía Limitada según consta en el Estatuto de Constitución, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil bajo el Nro. 320, registrada en la Superintendencia de Compañías con el expediente Nro. 2345, esta afiliada a la Cámara de Industrias y Comercio de Cuenca, cuenta con los permisos de funcionamiento requeridos para este tipo de negocio.

El monto del capital mínimo para las Compañías Limitadas es de \$ 400,00 según la legislación vigente, la empresa Arte Mueble tiene un capital suscrito y pagado de \$ 512,00, compuesto de 512 participaciones con un valor



nominal de \$ 1,00 cada una y que consta en el Libro de Socios.

Arte Mueble en su Registro Único de Contribuyentes, tiene declarada como actividad económica: Fabricación y comercialización de muebles de madera para el hogar, la oficina de accesorios y complementos.

Sus obligaciones tributarias son las siguientes:

- Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado
- Declaración mensual del Impuesto a la Renta (retenciones en la fuente)
- Declaración Anual del Impuesto a la Renta
- Anexos Transaccionales mensuales
- Anexo Relación de Dependencia anual
- No tiene informe de cumplimiento tributario por cuanto no esta sujeto a Auditoria Externa.

Grava el 12% del Impuesto al Valor Agregado, que mensualmente liquida en base a los documentos de compra y venta validos según el Reglamento de Comprobantes de Venta.

La tarifa vigente de impuesto a la renta para las compañías es del 25% sobre la utilidad después del 15% de participación a trabajadores.



No tiene planificación tributaria, las retenciones en la fuente exceden al valor del Impuesto a la Renta Anual que la compañía liquida al fin del ejercicio impositivo, se debe realizar la gestión para la devolución de los valores pagados en exceso, que constituyen saldo a favor del contribuyente.

La empresa se encuentra afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria y a la Cámara de Industrias, presenta informes a la Super Intendencia de Compañías y al Sistema de Rentas Internas. Debe obtener una licencia Forestal, cumplir con la Ley de Reforestación.

Administración de los Recursos Humanos

Esta sujeta al Código de Trabajo, reformas y reglamentos relacionados. Cuenta con 36 trabajadores, el 60% con contrato indefinido de trabajo, 30% con contrato a plazo fijo y el 10% se encuentra bajo la modalidad de contrato por horas. Todos los empleados están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y no tiene ningún beneficio adicional de medicina prepagada o seguro de vida.

Arte Mueble tiene 19 años de presencia en el mercado, desde su constitución en el año 1988, debe realizar un estudio actuarial de los trabajadores que laboran más de 10



años con el fin de registrar la provisión de la jubilación patronal.

Anualmente la empresa entrega ropa de trabajo a sus empleados y los correspondientes implementos de seguridad industrial de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña. Tiene instalados extintores y demás normas de seguridad, exigidos por el Cuerpo de Bomberos para otorgar el permiso de funcionamiento.

Cuenta con Comisariato y Dispensario Médico, no ha implementado Guardería porque la mayoría de trabajadores son de sexo masculino y las mujeres no tienen hijos menores.

Se paga un sueldo fijo, de acuerdo a las Comisiones Sectoriales, mas beneficios de ley, horas extras y suplementarias, un incentivo mínimo por rapidez en tiempo de producción y calidad. Se labora normalmente en jornadas de 8 horas de lunes a viernes. Gracias al buen trato por parte de los dueños de la empresa los empleados se mantienen en sus puestos de trabajo, sin embargo los sueldos relativamente bajos y el “sueno americano” ocasiona que algunos de sus trabajadores hayan inmigrado, resultando un poco difícil conseguir mano de obra calificada, implicando un entrenamiento de personal sin experiencia costoso y largo.

Su personal esta conformado de la siguiente forma:



Producción	23 Personas
Ventas	5 Personas
Empleados Administrativos	4 Personas
Mandos Medios	2 Personas
Dirección	2 Personas

No cuentan con un plan de capacitación para el personal, esporádicamente se envía al personal, principalmente al de administración a cursos y seminarios locales.

El ausentismo y los atrasos del personal se consideran dentro de los límites tolerables y se efectúan los descuentos que la ley permite y de acuerdo a las disposiciones de la gerencia, no cuentan con un Reglamento Interno.

La empresa al contar con 36 empleados, tiene la obligación de contratar a un discapacitado, dando cumplimiento a los que dispone la Ley vigente.

Sistema Contable Financiero

La Contabilidad esta a cargo de un Profesional Contable, miembro de la familia, que se encarga de procesar la información contable y formular los Estados Financieros, en base de los cuales se toman ciertas decisiones; esta información para Arte Mueble no le es suficiente, no se realizan análisis de los estados contables, no se trabaja con flujo de caja, ni se elaboran presupuestos, tampoco



tienen un manual de control interno, el departamento contable esta estructurado muy básicamente y el manejo es poco profesional. Es necesario que tenga una mayor visión de su entorno y conozca cuales son sus debilidades y fortalezas e identifique las oportunidades y amenazas y como responder a ello. Se requiere de herramientas modernas para analizar a la organización en su conjunto y predecir su evolución futura, debe entender a sus competidores, su situación y traducir todo este análisis en diseñar una estrategia competitiva, mediante una formula general que le muestre como la empresa va a competir, cuales serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

Instalaciones, equipamiento y maquinaria

Para iniciar sus actividades adquieren un terreno de 1.500 metros cuadrados, en el que construyen un galpón para las instalaciones de la empresa, el que se divide de la siguiente manera 50% para la producción de muebles, 15% para trabajos de pintura, 15% para el área de ensamblaje, el 10% para área administrativa y 10% para bodegas.

Al iniciar sus actividades productivas se adquirió la siguiente maquinaria:



- Máquina TUPI marca INVICTA Serie No. 209455, data 08/85, de procedencia brasileña
- Máquina SERRUCHO, marca MINI MAX SAMCO, modelo RT 564, de procedencia italiana.
- Máquina CEPILLADORA 10" TOINTER, modelo HU-9087 ASEVER, procedencia taiwanesa.
- Máquina CANTEADORA, modelo MQ492, output 1100, de procedencia china.
- SERRUCHO Hechizo, americano
- TALADRO DE PEDESTAL, modelo ED-159, automático.
- WINCHA Hechiza, diámetro 4,16
- WINCHA Hechiza diámetro 3,15
- COMPRESOR modelo BC 1515
- COMPRESOR capacidad 50 Lt.
- COMPRESOR capacidad 80 Lt.
- SIERRA CIRCULAR, marca SEPYCO, procedencia brasileña.
- SIERRA CINTA, marca PATITO, procedencia nacional
- TORNO, marca PATITO, procedencia nacional

Vida Útil: 10 años

Estado Actual: Totalmente depreciada, no se considera valor residual

Método de depreciación: Línea Recta



Recursos Informáticos

La Empresa Arte Mueble cuenta con equipos de computación en cada uno de los departamentos de la fábrica, los que se encuentran totalmente depreciados y se hace necesaria la adquisición de nuevos equipos con tecnología actualizada, funcionan en red, son de propiedad de la compañía, tienen tres años de uso, esta instalado Windows 98, OFFICE 2000, no tienen reguladores de corriente y UPS que protejan en su totalidad a los equipos, no hay contrato de mantenimiento preventivo, cuando surge un problema se contratan a diferentes empresas que dan servicio de mantenimiento, lo que no da garantía a los equipos.

No se dispone con banda ancha, por lo que el corrido del Antivirus es eventual. El uso del Internet es abierto, no hay control de su uso, lo que ocasiona el pago de cuentas altas del servicio.

Los sistemas de respaldos de información están centralizados en una porción del disco duro del equipo que hace de servidor, no hay una unidad de respaldo externa que garantice la seguridad de la información.

El sistema Contable Financiero se realiza en base a módulos, no se registra en línea las operaciones, al fin de cada mes se realiza el cierre mensual en base a los



reportes de Compras, Ventas, estos módulos están desarrollados en FOX PRO.

Las hojas de Costos y control de producción se desarrollan en Excel creando archivos mensuales y se contabilizan para el cierre del mes. Los Roles de pago se procesan en Hoja de Excel en base al informe de horas que remite la persona encargada del personal, no hay archivos digitalizados de las hojas de vida del personal.

Producción y Comercialización

La producción inicia a finales del año 1989, los tres socios se dividieron las funciones administrativas y contratan a 10 empleados de planta y 3 empleados.

La capacidad instalada semanal inicial fue de:

10 Juegos de Comedor

20 Juegos de Dormitorio

30 Juegos de Sala

La producción anual:

60 Juegos de Comedor

120 Juegos de Dormitorio

100 Juegos de Sala

En el año 1992 contaban con una buena clientela, los socios eran conocedores del producto y del mercado, por haber estado involucrados en el sector de la madera durante muchos años, toman la decisión de desarrollar una



nueva área de producción, muebles de oficina, por la alta demanda que se experimentó por la llegada y creación de nuevas empresas en el país. Esta nueva área se transformó en la de mayor desarrollo y producción, por la innovación y calidad de los diseños, se vio la necesidad de ampliar las instalaciones de la empresa, para lo cual se adquirió un terreno de 2000 metros cuadrados, aledaño a la misma.

En el año 1998 se desarrolló una nueva área de producción de accesorios y complementos para hogar y oficina, por la alta demanda que tenían de los clientes, quienes conocían la calidad y los diseños.

En la actualidad la empresa Arte Mueble posee dos líneas de producción, las cuales se encuentran segmentadas en diferentes sub-líneas.

- Línea Hogar, dirigida principalmente a satisfacer las necesidades de todo tipo de muebles para el hogar, dentro de las que se destacan: muebles de dormitorio, muebles de sala y muebles de comedor.
- Línea Oficina, fabricación de muebles sólidos para todo tipo de oficina, se destacan: muebles para gerencia, muebles para oficinas, muebles para recepción.

La empresa Arte Mueble cuenta con sistema de producción TOC, tiene sus productos patentados, y produce



únicamente lo necesario, no mantiene stocks, no recibe subsidios por parte del gobierno. Existe flexibilidad en la producción en cuanto a pedidos sobre medida o producción en serie, la calidad de los productos se rige a la norma ISO 9001, se considera que la empresa si tiene capacidad de expansión, en la actualidad se esta utilizando el 85% de la capacidad instalada, el 100% se utiliza en la épocas consideradas altas que son en el mes de Abril por las fiestas de Cuenca, en Mayo, por la fiesta del día de la Madre, en Junio por el día del Padre y en Diciembre por Navidad.

No cuenta con una tecnología de punta, su maquinaria es de tipo manual debido a los años de servicio de la misma los directivos creen necesario realizar adquisición de maquinaria moderna que permitirá mejorar la producción en general, reducir desperdicios, eliminar fallas, reducir tiempos y expandir sus mercados.

En caso de que luego de realizar el estudio de factibilidad para expandir su mercado a nivel nacional y a futuro a nivel internacional, los inversionistas están dispuestos a colocar más capital en la empresa, porque están concientes de que la maquinaria esta obsoleta y se requiere de mejor tecnología.

La planta esta distribuida de acuerdo a los procesos de trabajo de la siguiente manera:



- Maquinado
- Lijado inicial
- Armado
- Lijado final
- Terminado
- Montaje Final
- Empaque

La planificación de la producción es ejecutada por el Gerente de Producción, los pedidos se cumplen en un 95%, existe aproximadamente un 40% de desperdicios. Cuentan con un Departamento de Investigación y Desarrollo, bajo la dirección de un profesional especializado en Chile, el cual les ha permitido realizar innovaciones constantes, así como disminuir sus desperdicios. Se considera que sus costos de producción son altos, siendo el factor principal la maquinaria obsoleta. El control y calidad están presentes en cada etapa de la fabricación, la supervisión la realiza cada jefe de grupo y el diseñador. Se cuenta con un sistema de seguridad industrial y los equipos de seguridad necesarios.

Existen gran cantidad de empresas que se reparten el mercado con productos iguales, con las mismas materias primas, incluso los proveedores son comunes para todas las empresas. La diferenciación esta basada en la calidad, el precio y el servicio al cliente.



Los principales proveedores de materias primas e insumos son:

MADERAS: Grupo Pelikano, Matrop, Sudamericana, Madera Teca, Camaro, proveedores que tienen madera en stock y ofrecen precios razonables.

TRIPLEX, ENCHAPADOS, AGLOMERADOS: Edimca, Aglomerados Cotopaxi, Botrosa, Endesa, mantienen los precios más bajos del mercado y comercializan productos de buena calidad.

PINTURA, TINER, SELLADORES, LACAS: Ferretería El Ferretero, Ferretería El Artesano, El Hierro, productos para acabados, productos de buena marca y precios bajos.

CLAVOS, LIJAS, COLA, PEGAS, TAPICES, TORNILLOS: Gerardo Ortiz, ofrece precios razonables, stock permanente y buena calidad.

Arte Mueble ha establecido una diferenciación entre sus clientes, clasificándolos de la siguiente manera:

Clientes ocasionales, les interesa solo el precio; y, clientes propagadores que privilegian la experiencia de trabajos anteriores y la calidad.

Su mercado esta dirigido a consumidores de clase media, los precios de venta se fijan de acuerdo al monto de la compra, se conceden descuentos a los distribuidores mayoristas en montos mayores a \$ 10.000,00. La publicidad se realiza a través de las radios de la localidad,



WEB y afiches. Las ventas a clientes ocasionales son al contado, a los distribuidores se les otorga crédito de 30 y 60 días plazo. Cuando se realiza alguna producción por pedido se solicita al cliente el 50% de anticipo.

Cuenta con un local de exhibición y ventas ubicado en el centro de la ciudad de Cuenca, la comercialización en los cantones las realiza a través de distribuidores.

Haber participado durante 12 años en la Feria de Madera y Decoración "Madelab, le ha permitido darse conocer a nivel local y nacional, cuenta con clientes de otras provincias del país. La dirección de la empresa ve la oportunidad y necesidad de expandirse a nivel nacional, lo que le permitirá ampliar su mercado y mejorar su rentabilidad.

En la ciudad de Cuenca se sitúan algunas empresas de muebles de madera sólida, de hogar y oficina entre las principales podemos mencionar: CIACO, Status Galería, Muebles Carrusel, Madeform, Muebles Bienestar, Muebles MZ, Colineal y "Mueble Hogar". Además existen otras empresa de muebles de madera tipo modular.

Como competidores potenciales podemos mencionar a Colineal, Muebles Bienestar, Muebles Carrusel y "Mueble Hogar". Existen aproximadamente 1200 talleres de carpintería en la provincia.

Arte Mueble no cuenta con una tecnología de primera línea, lo que le hace perder competitividad ante otras empresas



del sector Este es un punto fundamental en el mercado en el que se encuentra la empresa, considerando que nos encontramos en un mundo globalizado y competitivo.

Aspectos Medioambientales

La Empresa Arte Mueble esta consiente de que los recursos naturales son considerados la fuente principal de riqueza de todos los países en el mundo, que deben considerarse las regiones hidrográficas como autónomas para que sean controladas y administradas con el fin de evitar la tala indiscriminada de los bosques, que en definitiva son el origen del asolvamiento de los ríos y puertos.

La actividad maderera del Ecuador tiene aproximadamente 70 años. No hay que descuidar el potencial de los recursos naturales renovables que mantiene el Ecuador. De la superficie que tiene, el 52 % tienen una vocación forestal que equivale a 13'561.000 de Has.; el 42.38 % se conserva cubierto con bosques naturales que corresponde a 11'473.000 de Has., de las cuales el 80 % se encuentra en la amazonía, el 13 % en el litoral y el 7 % en la sierra; perteneciendo el 17.15% a los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas, el 8.83 % a áreas de Bosques y Vegetación Protectores, el 7.02 % como Patrimonio Forestal del Estado, y el 9.28 % a otros Bosques Naturales



Privados. Solamente 165.000 hectáreas pertenece a plantaciones con bosques cultivados que se encuentran relacionadas directamente con la industria y economía forestal del país, que equivale al 0.01 % del territorio nacional.

La actividad del sector forestal contribuye al empleo con aproximadamente 200.000 puestos directos de trabajo en labores del bosque, industria, pequeña industria y artesanía, lo que representa el 5.6% de la población económicamente activa. Se estima que alrededor de 100.000 personas dependen indirectamente de este sector. La contribución al PIB es de 1.7%. El promedio de las exportaciones en el período 1995 a 2000 ha sido alrededor de US \$ 100 millones. Corresponde a madera bruta y astillas, el 30% del total de las exportaciones, a tableros contrachapados 27%, a la madera de balsa 19%, a tableros aglomerados 5%, a tableros de fibra 4%, a molduras 3%, a chapas 3%; a muebles 2%, y las demás manufacturas de madera el 7%.

En Ecuador, el INEFAN es el ente encargado de hacer cumplir con las disposiciones como entidad forestal rectora, en base al establecimiento de modelos de desarrollo encaminados hacia la modernización y actualización de las políticas, estrategias y acciones relativas a este sector. En consecuencia, el sector tiene que desarrollar ventajas



competitivas sostenibles que permitan al Ecuador mantener e incrementar su participación en el mercado mundial de madera y productos de la madera, en especial de aquellos con mayor valor agregado.

Conforme a los objetivos del “Protocolo de Kyoto” se considera la factibilidad de desarrollar y ejecutar proyectos de impacto ambiental y social que estén encaminados al desarrollo de plantaciones forestales ecológicamente sustentables para su certificación cubriendo los déficit de oferta de árboles y dióxido de carbono secuestrado.

De acuerdo al Art. 22, numeral 2 del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno nos indica que “Serán deducibles del impuesto a la renta la nuevas inversiones en actividades de forestación y reforestación efectuadas en los términos y condiciones que se indican: a).- Los aportes de capital en efectivo, especies ó crédito por personas naturales ó sociedades en compañías legalmente constituidas que tengan como objeto principal la actividad de forestación y reforestación calificadas y registradas por el MAG a través del INEFAN. b).- Los inversionistas que realicen tales aportaciones no podrán vender sus activos por lo menos en tres años. c).- El INEFAN certificará la inversión en cuanto a su integridad y calificará la misma de acuerdo a sus normas técnicas y no autorizará la tala de éstos bosques en forma indiscriminada.





ANEXO No. 2

EL EQUIPO DE BENCHMARKING DE LA EMPRESA ARTE MUEBLE

Una vez que la gerencia de la Empresa Arte Mueble, entiende y ve la utilidad de realizar un benchmarking toma la decisión de realizarlo en el área Financiera-Contable, determinada como la actividad que requiere de mejora, partiendo desde el análisis de sus Estados Financieros.

Se procedió a conformar el equipo de trabajo para realizar el benchmarking, para realizar el presente trabajo quedo conformado de la siguiente manera:

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1. Director de Equipo BM | Dr. Pablo Fudim |
| 2. Asiste del Equipo BM | CPA Maria Esther Loja |
| 3. Asistente del Equipo BM | Ing. Elvira Delgado |
| 4. Gerente de la Empresa | Sr. Luis Sagal |
| 5. Contador | CPA Juan José Riera |
| 6. Empleado | Sr. Rodrigo Lara |

El equipo de benchmarking planifica las actividades y los responsables de ejecutar las mismas:

1. Organiza la primera reunión, con ausencia del Director del equipo quien coordinara todas las acciones desde Buenos Aires, lugar de su residencia y la comunicación se realizará a través de Internet.



El área objeto de del estudio de benchmarking será la Financiera-Contable, para lo cual se partirá realizando un análisis financiero de sus Estados Contables, previa conversación con los responsables del departamento, para identificar los problemas que se están presentando y que no permiten entregar información fiable y oportuna a la administración de la empresa, en esta primera fase estarán involucradas las siguientes personas: CPA Juan José Riera, Contador, CPA María Esther Loja e Ing. Elvira Delgado.

2. La CPA Maria Esther Loja y la Ing. Elvira Delgado, serán las encargadas de solicitar toda la información que consideren pertinente y realizar las preguntas necesarias que les ayuda a tener una mejor visión del área en conflicto y la empresa en general, mediante cuestionario elaborado previamente.
3. Los miembros del equipo presentes en la reunión, proceden a hacer un análisis de los posibles socios de benchmarking, se procede a dar una lluvia de ideas, teniendo siempre presente cual es el objetivo de la empresa Arte Mueble y que mejoras se requieren implantar. Luego de una larga deliberación y de tener claros los objetivos se seleccionan dos candidatos las empresas “Muebles Stella” y “Mueble Hogar”, se



realiza una evaluación y se consideran todas las opiniones de los miembros, llegando al consenso de seleccionar a la empresa “Mueble Hogar” por reunir aspectos más similares a nuestra empresa y sobre todo por tener una mejor relación de amistad con los administradores de la empresa “Mueble Hogar”.

4. Se delega a los Señores Luis Sagal, Gerente, Rodrigo Lara y la Ing. Elvira Delgado, para recolecten información sobre la empresa “Mueble Hogar”, la misma que nos ayudará a preparar la visita inicial como para poder preparar el cuestionario de preguntas para cuando se realice la visita de inspección
5. La CPA Maria Esther Loja, el CPA Juan José Riera y la Ing. Elvira Delgado, serán los encargados de describir las funciones del departamento contable y de la elaboración del diagrama de flujo de la empresa “Arte Mueble”. Todos los procesos deben estar debidamente documentados, además sugerirán algunos análisis que se pueden realizar para tener un conocimiento más a fondo tanto de la empresa como del socio.
6. El Sr. Luis Sagal, es el encargado de elaborar la carta solicitando a la empresa “Mueble Hogar” se nos reciba, para conversar sobre el proyecto de



benchmarking de la empresa Arte Mueble. Esperará un tiempo prudencial de tres días laborables y realizará una llamada al Gerente de “Mueble Hogar”, para conocer la respuesta de la carta y explicar con más detalle el propósito de la visita y fijar una fecha para la entrevista.

7. Una vez que se conozca la fecha en que nos van a conceder la entrevista, asistirán a esta el Sr. Luis Sagal, gerente, la CPA Maria Esther Loja y la Ing. Elvira Delgado, quienes explicarán con detalle los propósitos del benchmarking y los beneficios que este traerá a las dos empresas, procurando lograr la aceptación de “Mueble Hogar” y redactando la carta de compromiso de colaboración y de confidencialidad de la información.
8. Una vez que la empresa “Mueble Hogar” ha aceptado ser el socio de benchmarking, la CPA Maria Esther Loja y la Ing. Elvira Delgado enviarán a la empresa una carta solicitando una segunda entrevista, dando una fecha tentativa, para realizar un cuestionario de preguntas referentes a la empresa y el área objeto del benchmarking, a la vez que les dará un detalle de los diferentes análisis que se efectuarán, tareas, funciones, diagrama de flujo, y demás detalles.



9. El Sr. Luis Sagal, Gerente de la Empresa Arte Mueble deberá informar al personal de la empresa que se esta realizando un estudio de benchmarking y dar a conocer quien va a ser el socio.
10. Se solicita la visita para la realización de la entrevista y la observación, para ello la Ing. Elvira Delgado y la CPA Maria Esther Loja preparan el cuestionario sencillo de preguntas y de respuestas cortas, que se aplicarán durante la entrevista.
11. Se elabora el calendario de actividades a cumplir por los diferentes miembros del equipo:

CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

No.	FECHA LIMITE	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	No. HORAS
1	16 MARZO 2007	TODO EL EQUIPO	REUNION DE PLANIFICACION	6
2	30 ABRIL 2007	JOSÉ RIERA, MA. ESTHER LOJA Y ELVIRA DELGADO	REVISION DE ESTADOS FINANCIEROS Y RECOLECCION DE INFORMACION	124



			DEL DPTO DE CONTABILIDAD.	
3	24 ABRIL 2007	LUIS SAGAL, RODRIGO LARA, ELVIRA DELGADO	INVESTIGAR Y RECOLECTAR INFORMACION SOBRE LA EMPRESA "MUEBLE HOGAR"	54
4	11 MAYO 2007	PABLO FUDIM, MA. ESTHER LOJA, J JOSÉ RIERA Y ELVIRA DELGADO	DESCRIBIR FUNCIONES, ELABORAR DIAGRAMA DE FLUJO Y DETERMINAR ANALISIS A LLEVAR A CABO.	40
5	26 ABRIL 2007	TODO EL EQUIPO	ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA DE LA EMPRESA "MUEBLE HOGAR"	8
6	27 ABRIL 2007	LUIS SAGAL	ENVIO DE CARTA A EMPRESA "MUEBLE HOGAR"	1



7	4 MAYO 2007	LUIS SAGAL	LLAMADA A "MUEBLE HOGAR"	0,50
8	7 MAYO 2007	LUIS SAGAL, MA. ESTHER LOJA, ELVIRA DELGADO	VISITA AL SOCIO, ENTREVISTA INICIAL Y COMPROMISO DE COLABORACION	3
9	14 mayo 2007	MA. ESTHER LOJA Y ELVIRA DELGADO	ENVIO DE GUION ESCRITO A "MUEBLE HOGAR" INDICANDO ANALISIS A REALIZAR SOBRE FUNCIONES, TAREAS, DIAGRAMA DE FLUJO Y OTROS ANALISIS A REALIZAR EN LAS DOS EMPRESAS. SOLICITAR UNA SEGUNDA ENTREVISTA	15



			PARA REALIZAR UN CUESTIONARIO DE PREGUNTAS SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA Y EL AREA OBJETO DEL ESTUDIO.	
10	14 MAYO 2007	LUIS SAGAL	INFORMAR AL PERSONAL SOBRE EL ESTUDIO DE BENCHMARKING Y SOBRE EL SOCIO SELECCIONADO	3
11	17 MAYO 2007	ELVIRA DELGADO, MA. ESTHER LOJA	SEGUNDA ENTREVISTA, OBSERVACION Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO,	5



			SOLICITAR ESTADOS FINANCIEROS, PARA ANALISIS Y COMPARACION.	
12	10 JUNIO 2007	DR. PABLO FUDIM, ING. ELVIRA DELGADO Y CPA MARIA ESTHER LOJA	ANALISIS DE INFORMACION Y DETERMINACION DE MEJORAS.	64
13	15 JUNIO 2007	TODO EL EQUIPO	COMUNICAR SOBRE RESULTADOS DE ANALISIS Y MEJORAS QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR, FIJAR FECHA PARA IMPLEMENTACION	6
14	2 JULIO 2007	LUIS SAGAL, J. JOSE RIERA, PABLO FUDIM,	PLAN DE ACCION	56



		MA. ESTHER LOJA, ELVIRA DELGADO		
15	TODO EL TIEMPO	LUIS SAGAL, J JOSE RIERA	ASEGURAR CUMPLIMIENTO.	
	TOTAL HORAS			385,5



ANEXO No. 3

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. SU EMPRESA REALIZA ECONOMIAS DE ESCALA, PORQUE?
2. CONOCE SI LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA REALIZAN ECONOMIAS DE ESCALA Y COMO AFECTAN ESTAS SOBRE SUS COSTOS
3. CONSIDERA QUE LOS CLIENTES DE SU EMPRESA LE TIENEN LEALTAD, PORQUE?
4. EL CAPITAL QUE SE NECESITA PARA INSTALAR UNA EMPRESA DE MUEBLES DE MADERA ES ALTO O BAJO
5. EL INVERTIR EN UNA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA REPRESENTA Y RIESGO ALTO?
6. QUE CANALES DE DISTRIBUCION UTILIZA SU EMPRESA, CONSIDERA QUE ESTOS SON ADECUADOS, PORQUE?
7. SU EMPRESA ADEMAS DE LAS ECONOMIAS DE ESCALA SI LAS TIENE, TIENE OPCION A TENER OTROS COSTOS BAJOS, POR ALGUNA DE ESTAS RAZONES:
 - A) TIENE PATENTADOS SUS PRODUCTOS
 - B) POSEE UN CONTROL SOBRE SUS PROVEEDORES



- C) TIENE UNA UBICACION GEOGRAFICA BUENA
 - D) POSEE UNA GRAN EXPERIENCIA EN LA FABRICACION DE LOS PRODUCTOS
 - E) RECIBE ALGUN SUBSIDIO DEL GOBIERNO
 - F) OTROS
8. CUANDO INGRESA O TRATA DE INGRESAR UNA NUEVA EMPRESA AL SECTOR, LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS, TOMAN ALGUNAS REPRESALIAS PARA EVITAR SU INGRESO, EN CASO DE QUE LO HAGAN CUALES SON ESTAS REPRESALIAS?
9. BAJO QUE LEGISLACION SE RIGE UNA EMPRESA DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
10. QUE REGULACIONES IMPONE EL GOBIERNO A LAS EMPRESAS DE MUEBLES DE MADERA:
- A) PERMISOS
 - B) LICENCIAS
 - C) LIMITACIONES EN CUANTO A MATERIAS PRIMAS
 - D) NORMA DE MEDIO AMBIENTE
 - E) NORMAS SOBRE EL PRODUCTO
 - F) CALIDAD
 - G) RESTRICCIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
 - H) OTRAS (CUALES SON ESTAS)



11. CONSIDERA QUE LA COMPETENCIA ENTRE LAS PEQUEÑAS Y GRANDES EMPRESAS ES ALTA, PORQUE
12. CUANTAS GRANDES EMPRESAS DE PRODUCTORES DE MUEBLES DE MADERA EXISTEN, EXISTE MUCHA COMPETENCIA O NO LA HAY
13. LAS GRANDES EMPRESAS TIENE SU CARTERA DE CLIENTES FORMADADA, CUALES SON PRINCIPALMENTE ESTOS
14. ENTRE LAS GRANDES EMPRESAS SE DAN CONSOLIDACIONES O QUE ESTA PASANDO PARA QUE ESTO NO SE PUEDA DAR. SE HA PENSADO ALGUNA VEZ HACERLO
15. QUE MATERIAS PRIMAS SE UTILIZAN PARA LA ELABORACION DE MUEBLES DE MADERA?
(MADERA, CONTRACHAPADOS, TAPICES)
16. QUE OTROS MATERIALES SE UTILIZAN? (LACAS, CLAVOS, PEGAS, ETC.)
17. CUALES SON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS Y DE OTROS MATERIALES?
18. LA OFERTA DE MATERIAS PRIMAS ES BUENA O EXISTE ESCASEZ?
19. EXISTE FACILIDAD DE CONSEGUIR LA MATERIA PRIMA Y DEMAS MATERIALES?



20. LOS PROVEEDORES DE MADERA SE HAN INTEGRADO Y HAN FORMADO NUEVAS INDUSTRIAS. PUEDE EXISTIR ESTA POSIBILIDAD?
21. LOS PROVEEDORES TANTO DE MATERIA PRIMA, COMO DE INSUMOS SON LOCALES, NACIONALES O INTERNACIONALES
22. EXISTE PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS Y DEMAS, O SOLO ELLOS IMPONEN SUS CONDICIONES?
23. ES FACIL CAMBIAR DE PROVEEDORES? PORQUE SI Y PORQUE NO?
24. AL CAMBIAR DE PROVEEDORES SE INCURRE EN NUEVOS COSTOS, PORQUE Y CUALES SON ESTOS?
25. EXISTEN SUSTITUTOS PARA LAS MATERIAS PRIMAS, Y PARA LOS OTROS MATERIALES?
26. CUALES SON ESTOS SUSTITUTOS SI LOS HAY?
27. EXISTEN PROVEEDORES UNICOS DE MATERIAS PRIMAS Y OTROS MATERIALES?
28. LOS PROVEEDORES ESTAN CONCENTRADOS EN GRANDES EMPRESAS?
29. CUALES SON SUS CLIENTES POTENCIALES: GRANDES CLIENTES, MEDIANOS CLIENTES, PEQUENOS CLIENTES
30. QUE LE INTERESA MAS AL CLIENTE:



-
- A) EL PRECIO
 - B) EXPERIENCIA Y CALIDAD
 - C) SERVICIO
 - D) DISEÑO
 - E) OTROS ASPECTOS, Y CUALES SON ESTOS
31. COMO SE REALIZA LA FIJACION DE PRECIOS, ES UN SOLO PRECIO O DEPENDE DEL CLIENTE
32. A QUE CLIENTES SE LES CONCEDE DESCUENTOS, QUE TIPOS DE DESCUENTOS
33. LOS DESCUENTOS SON SIEMPRE EN EL PRECIO O SE DA OTROS ESTIMULOS
34. LOS GRANDES CLIENTES SE INTEGRAN VERTICALMENTE PARA CONSEGUIR BAJAS DE PRECIOS U OTRAS PROMOCIONES
35. CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE SE PUEDEN CONSIDERAR SUSTITUTOS DE LOS MUEBLES DE MADERA Y PORQUE?
36. COMO ESTA CONFORMADA LA EMPRESA ORGANICAMENTE (ORGANIGRAMA)
37. NOS PUEDE DAR UNA BREVE HISTORIA DE SU EMPRESA
38. CUALES SON SUS LINEAS Y SUB LINEAS DE DE PRODUCCION
- A) LINEA HOGAR (MUEBLES DE COCINA, MUEBLES DE BANO. CLOSET, MUEBLES DE



ESTILO, DISEÑOS ESPECIALES, MUEBLES DE DORMITORIO, MUEBLES DE SALA, MUEBLES DE COMEDOR, OTROS)

B) LINEAS PARA NEGOCIOS (EQUIPAMIENTO DE EMPRESAS, MULTITIENDAS, ALMACENES, ETC)

C) LINEA DE OFICINA (ESTACIONES DE TRABAJO U OTROS)

D) COMPLEMENTOS

E) INSUMOS

F) OTROS

39. CUENTA CON MANO DE OBRA CALIFICADA

40. EXISTE SUFICIENTE OFERTA DE MANO DE OBRA

41. HAY ESTABILIDAD DE LA MANO DE OBRA O HAY DEMASIADA ROTACION DE PERSONAL

42. SE DAN INCENTIVOS Y RECOMPENSAS POR PRODUCCION

43. TIENE LA EMPRESA BENEFICIOS ADICIONALES PARA SUS TRABAJADORES

44. QUE MEDIDAS O PROGRAMAS SE TIENEN PARA INCENTIVAR AL PERSONAL

45. A QUIENES CONSIDERA SUS COMPETIDORES ACTUALES

46. QUIENES SON SUS COMPETIDORES POTENCIALES, PORQUE?



47. CREE QUE ALGUN DIA PUEDA IGUALARNOS,
PORQUE SI Y PORQUE NO
48. CON QUE EXPERIENCIA CUENTA SU EMPRESA
EN CUANTO A LA PRODUCCION DE MUEBLES DE
MADERA
49. CUAL SU CAPACIDAD INSTALADA
50. HAY FLEXIBILIDAD EN LA PRODUCCION, EN
CUANTO A PEDIDOS SOBRE MEDIDA O EN SERIE
51. COMO SE CALIFICA LA CALIDAD DE SUS
PRODUCTOS
52. 52 HA INVESTIGADO SI TIENE ACCESO AL
MERCADO INTERNACIONAL
53. TIENE CAPACIDAD DE EXPANSION
54. HA PENSADO EN REALIZAR ALIANZAS CON
OTRAS EMPRESAS
55. EN CASO DE QUE DIGA SI CON CUALES, DEL
MISMO SECTOR O DE OTROS SECTORES
56. COMO SE HACE LA NEGOCIACION CON LOS
CLIENTES: SE DAN DESCUENTOS, CREDITOS,
GARANTIAS, ETC.
57. COMO SE HACE LA NEGOCIACION CON LOS
PROVEEDORES, CREDITOS, PAGOS, PLAZOS,
TIEMPOS DE ENTREGA, OPORTUNIDAD DE LA
ENTREGA, CAPACIDAD DE PROVEER



58. LAS CRISIS ECONOMICAS COMO AFECTAN A SUS PRODUCTOS
59. LA INESTABILIDAD POLITICA DEL PAIS COMO AFECTA A SU EMPRESA
60. EXISTE IMPORTACION DE PRODUCTOS SIMILARES A LOS SUYOS, CUALES Y POQUE SE DA, EXISTEN FACILIDADES PARA LA IMPORTACION?
61. CREE QUE LA BAJA DEL IVA Y LA FIJACION DE UN NUEVO IMPUESTO A LA INDUSTRIA LO AFECTE Y DE QUE MANERA
62. RECIBE LA INDUSTRIA DE MADERA ALGUN SUBSIDIO DEL GOBIERNO
63. EN CASO DE REQUERIR FINANCIAMIENTO A QUIEN ACUDIRIA, PORQUE, QUE GARANTIAS TIENE, CREE QUE ES VENTAJOSO
64. LA BAJA DE INTERES Y COMISIONES DE LOS BANCOS LE SERIA BENEFICIOSO?
65. 65.LA RENTABILIDAD DEL SECTOR DE MUEBLES DE MADERA SE PUEDE CONSIDERAR ALTA?
66. CONOCE EL INDICE DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA?
67. COMO FUNCIONA LA TOMA DE DECISIONES Y EL CANAL DE COMUNICACION DE SU EMPRESA
68. SE ESTA UTILIZANDO TODA LA CAPACIDAD INSTALADA



69. CON QUE MAQUINARIA CUENTA?
70. CUENTA CON TECNOLOGIA DE PUNTA?
71. COMO ESTA SU TECNOLOGIA CON RESPECTO A OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR?
72. ESTA HACIENDO O PIENSA REALIZAR NUEVAS INVERSIONES EN TECNOLOGIA
73. COMO SE ENCUENTRA ORGANIZADA SU PLANTA Y EN BASE A QUE SE REALIZO LA ORGANIZACION
74. SUS CLIENTES SE ENCUENTRAN SATISFECHOS CON SUS PRODUCTOS, LES CUMPLE OPORTUNAMENTE SUS PEDIDOS?
75. CREE QUE LA SEGMENTACION DEL MERCADO ES BUENA?
76. CUENTA CON UN BUEN SISTEMA DE COMPRAS?
77. EN BASE A QUE PARAMETROS TOMA SUS DECISIONES
78. CUENTA CON UN BUEN SISTEMA DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES?
79. COMO REALIZA LA PROMOCION Y PUBLICIDAD DE SUS PRODUCTOS?
80. ES BUENO EL CONTROL DE SUS INVENTARIOS?
81. CREE QUE LA UBICACION TANTO DE SU PLANTA COMO DE SUS ALMACENES ES ESTRATEGICA?
82. CUENTA CON COSTOS DE PRODUCCION ALTOS O BAJOS?



83. CREE QUE PUEDE MEJORAR SUS COSTOS DE PRODUCCION, COMO?
84. SU EMPRESA ES DE TIPO FAMILIAR, EN CASO DE SERLO QUE PROBLEMAS SE LE DAN?
85. CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO?
86. EXISTE UNA BUENA DELEGACION DE FUNCIONES?
87. EXISTE UNA BUENA PLANIFICACION?
88. COMO SE UBICA USTED FRENTE A LA COMPETENCIA?
89. CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO?
90. SON BUENOS SUS CANALES DE COMUNICACION?
91. PIENSA REALIZAR ALGUN CAMBIO EN SU EMPRESA A CORTO O MEDIANOS PLAZOS?
92. TIENE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS O INVERSIONES?
93. CUANDO REALIZA UN CAMBIO O TIENE QUE TOMAR UNA DECISION IMPORTANTE CON QUE INFORMACION CUENTA?
94. SUS PRODUCTOS SON INNOVADOS CONSTANTEMENTE?
95. CONOCE LOS PRECIOS DE SU COMPETENCIA Y COMO SE ENCUENTRA EN RELACION A ESTOS?



96. CON CUANTOS PROVEEDORES APROXIMADAMENTE CUENTA?
97. CUAL ES SU PROMEDIO MENSUAL DE CLIENTES?
98. CUENTA CON BUENOS CANALES DE DISTRIBUCION PARA LLEGAR A SUS CLIENTES?
99. EXISTE EQUIDAD CON LA COMPETENCIA O SE DAN GRANDES DIFERENCIAS?
100. COMO ES EL CRECIMIENTO DEL SECTOR (LENTO O RAPIDO)
101. CREE QUE HAY EXCESO DE CAPACIDAD PRODUCTIVA?
102. CUALES HAN SIDO SUS MAYORES LOGROS?
103. CUALES PIENSA QUE HAN SIDO SUS MAYORES DEFICIENCIAS Y QUE MEDIDAS HA TOMADO? (DEBILIDADES)
104. CUALES SON SUS MAYORES FORTALEZAS Y COMO LAS APROVECHA DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATEGICA Y OPERATIVA?
105. CUALES SON LOS PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS QUE LO AFECTAN Y QUE MEDIDAS TOMA PARA ABORDARLOS EN FORMA EFECTIVA
106. CUALES SON LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES A SU ALCANCE Y COMO LAS APROVECHA?



107. LOS PRODUCTORES DE MUEBLES DE MADERA SE ENCUENTRAN ORGANIZADOS?
108. A QUE ORGANIZACIONES PERTENECE?
109. CONOCE LAS METAS FINANCIERAS DE SU COMPETENCIA
110. CONOCE LA ACTITUD DE LOS COMPETIDORES ANTE LOS RIESGOS?
111. CON QUE PROGRAMA DE CONTABILIDAD CUENTA?
112. LOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA CUENTAN CON LA PREPARACION ADECUADA?
113. EXISTEN RESTRICCIONES, REGULATORIAS, ANTIMONOPOLIO U OTRAS RESTRICCIONES DE CARACTER SOCIAL O GUBERNAMENTAL QUE LIMITAN LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
114. CUAL O CUALES SE SUS PRODUCTOS LOS CONSIDERA SU VACA DE EFECTIVO?
115. LA EMPRESA CUENTA CON UN MANUAL DE CONTROL INTERNO
116. CUENTA CON DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
117. CON QUE PERSONAL CUENTA EL AREA FINANCIERA-CONTABLE
118. EL PERSONAL TIENE LA CAPACITACION ADECUADA



119. CUANTAS PERSONAS CONFORMAN EL DEPARTAMENTO

120. LA EMPRESA TIENE DEFINIDAS SUS POLITICAS

121. COMO ESTA INTEGRADA EL AREA FINANCIERA

122. CONOCE QUE ES EL BENCHMARKING

123. ESTARIA DISPUESTO A PARTICIPAR EN UN PROCESO DE BENCHMARKING.



ANEXO No. 4

INTERPRETACION DE INDICES FINANCIEROS

EMPRESA MUEBLE HOGAR

INDICES DE LIQUIDEZ

La Empresa Mueble Hogar en el año 2004 al aplicar la razón corriente podemos ver que disminuye con relación al año 2003, reflejando una recuperación en el año 2005, sin embargo en los tres periodos el indicador es superior a 1, de lo que podemos deducir que la empresa tiene la suficiente capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Sin embargo al aplicar la Prueba Acida, en donde se excluyen los Inventarios, el indicador es inquietante, por cuanto disminuye la capacidad de pago de la empresa; lo que nos lleva a suponer que parte de los inventarios están obsoletos por ende existe capital inmovilizado, muy difícil de convertirse en liquido.

La Prueba Súper Acida, nos refleja que la empresa no tiene liquidez inmediata para atender sus obligaciones corrientes, para el año 2004 el indicador es nulo.

La empresa según se puede ver tanto en el año 2003 y 2005 tiene en sus Activos Circulantes bajo forma de Caja y Cuentas por Cobrar un saldo alto, es por esto que tiene más liquidez. En cambio en el año 2004 baja



considerablemente el saldo de Caja-Bancos y también el saldo de Cuentas por Cobrar, por lo que la liquidez baja en este año.

El Capital de Trabajo, que para su cálculo incluye los Inventarios y las Cuentas por Cobrar, no garantiza la liquidez, como lo expresa el cálculo de esta medida.

INDICES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad de las manufacturas de madera se ubica en un *8%, los indicadores de rentabilidad de la empresa del año 2004 tiene tendencia a la baja con respecto al año 2003, notase una ligera recuperación en el año 2005; los resultados obtenidos no son atractivos para los dueños mucho menos para la inversión, se encuentran muy por debajo del índice referencial, estos bajos rendimientos se debe a los excesivos Gastos Operacionales, cuyos montos están alrededor de un 92% frente a la Utilidad Bruta.

Los Gastos de Comercialización representan el 58% del total de Gastos de Operación, disminuyendo significativamente la rentabilidad operacional. Si analizamos los gastos operacionales frente al total de Ventas, estos representan aproximadamente el 30%.

Si consideramos el rendimiento frente a los Activos Totales, el beneficio obtenido demuestra la baja rentabilidad de las Ventas.



Para la empresa el mantener obligaciones con terceros en el año 2004 le representa un 1,53% y para el año 2005 el 2,05%, sustentado en el crecimiento de las deudas bancarias, como lo demuestran los índices de apalancamiento.

INDICES DE ESTRUCTURACION

El endeudamiento de la empresa es alto, el Patrimonio no es suficiente para cubrir sus obligaciones en el año 2004, sino se quiere disponer de los Activos, los propietarios deben aportar con capital adicional, observándose una recuperación durante el año 2005; si consideramos nuestro análisis frente a los Activos Totales, están comprometidos en un promedio del 46%. El costo de financiamiento frente a las Ventas Totales representa un promedio del 1,17%.

Analizando los Gastos Fijos, que en nuestro caso hemos tomado el total de Gastos Operacionales, la empresa tiene la capacidad para responder por sus costos fijos en un promedio del 1,09.

INDICES DE GESTION

La rotación de cartera tiene un promedio de 7 veces al año, significa que el promedio de cobro es de 51 días, el pago a proveedores es más lento con un promedio de 68 días de pago, aprovechando la empresa el crédito que le ofrecen



sus proveedores de materia prima y permitiéndole cubrir los Gastos Operacionales.

La rotación promedio del Inventario de Materia Prima es del 2,96%, es decir que aproximadamente cada 123 días ingresa M.P. al almacén. Si analizamos los Inventarios Iniciales de M.P., podemos deducir que existe M.P. inmovilizada, que puede ser por causa de obsolescencia, o compras excesivas lo que hace que mantengamos capitales inmovilizados, que restan liquidez y rentabilidad a la empresa.

En cuanto a los Productos en Proceso reflejan una rotación que mejoró sustancialmente con relación al año 2003, llegando a rotar en el año 2005 cada 17 días.

Los Productos Terminados rotan en un promedio de 7,23 veces, más o menos cada 50 días, manteniendo razonabilidad con la recuperación de cartera.

Analizando el comportamiento del Activo Total, frente a la Ventas Netas, podemos observar que la empresa obtiene Ventas por 1,19, por cada unidad monetaria invertida, se puede ver que existe eficiencia relativa de la empresa para utilizar sus Activos para generar Ingresos, obteniendo el máximo de ventas con menor inversión.

En cuanto a sus Activos Fijos, la empresa genera un promedio de Ventas de 2,43, lo que significa que se está utilizando con eficiencia la capacidad productiva de su



planta, lo que está relacionado con la rotación de Productos en Proceso.

El Ciclo Financiero promedio es de 34 días, afectado por la disminución de días de pago en el año 2004, lo que nos refleja una buena gestión por parte de los administradores de la empresa.

Como conclusión podemos manifestar que Mueble Hogar a pesar de que sus costos de producción y gastos operacionales son altos, la empresa al realizar una ágil rotación de sus Cuentas por Cobrar y demorar el pago a sus Proveedores, le permite obtener una rentabilidad que le permite mantenerse en el mercado, lo que logra también darle varias vueltas a la inversión, consiguiendo un volumen de Ventas. Es preocupante sus altos inventarios, en donde está el Capital de Trabajo escondido, al tener capital inmovilizado esta perdiendo capacidad de producción y por ende las Ventas y espacio en el mercado competitivo, deteniendo su crecimiento y mejoras en su rentabilidad.

Se puede ver que la gestión administrativa es aceptable, sin embargo debe mejorar en cuanto a sus Inventarios de M.P., buscando mejorar.



EMPRESA ARTE MUEBLE

INDICES DE LIQUIDEZ

La empresa Arte Mueble mantiene una liquidez de 6,15 en el año 2005, en relación con los años 2003 y 2004 que tenían una liquidez promedio del 1,10, esto debido al pago de fondos de los accionistas, al hacer la aplicación vemos que se mantienen los mismos valores debido a que la empresa no registra Inventarios, sin embargo la Prueba Súper Ácida, refleja una liquidez de 0,27 para el año 2005, que es superior frente a la de los años 2003 y 2004. En cuanto al Capital de Trabajo podemos ver que es alto en el 2005, representando el 40% del Total de los Activos, en relación al 2003 que es negativo y en el 2004 observamos que la empresa tenía un alto endeudamiento a corto plazo,



y para ello la empresa no contaba con fondos suficientes para cumplir con sus obligaciones.

INDICES DE RENTABILIDAD

Considerando el Patrimonio, podemos ver que la Rentabilidad no es atractiva a la inversión de los socios, incluso se puede observar que en el año 2004 es negativo, y para el año 2005 a pesar de ser positivo es un porcentaje bajo. De igual forma el indicador frente a los Activos de la empresa para el año 2005 es del 3,5%, viéndose una gran recuperación porque en los años 2003 y 2004 tenemos indicadores negativos. El ROA nos demuestra que en año 2004 la empresa obtuvo un resultado negativo del - 6,78%; para el año 2005 se ve una recuperación alcanzando un índice del 4,43%, que no absorbe el resultado negativo del año anterior.

La utilidad sobre las Ventas nos refleja pérdida para los años 2003 y 2004, para el año 2005 vemos una recuperación de un 4,03%. Al analizar el Margen Bruto de Utilidad, vemos que tenemos unos indicadores relativamente altos, lo que se da por cuanto la empresa no maneja el Costo de Producción, en donde se incluyen los Inventarios, Mano de Obra y Gastos de Fabricación, se puede ver que la empresa no cuenta con la unidad de Costos. Al realizar el cálculo del Margen Neto de Utilidad



en donde se descuentan los Gastos de Operación el margen cae considerablemente, generando perdidas muy significativas.

En el apalancamiento podemos observar los malos resultados obtenidos en términos de Rentabilidad, reflejando un indicador negativo.

INDICES DE ESTRUCTURACION

Al hacer el análisis de los índices de estructuración, vemos como la empresa Arte Mueble, baja considerablemente sus índices de endeudamiento, tomando como base el año 2003, lo que podemos observar igual en el índice de endeudamiento, pudiendo ver que los costos de financiamiento son nulos, lo que nos lleva a pensar que no se esta contabilizando correctamente el gasto por intereses y que seguramente se lo carga como Gastos Operacionales. Podemos observar que la empresa no tiene capacidad de cobertura de sus Gastos Fijos.

INDICES DE GESTION

Podemos ver en los índices de Gestión, que únicamente es posible obtener los índices de Rotación de Cartera y de Cuentas por Pagar, y como podemos ver la rotación de



Cartera es de 3 veces al año, mas o menos cada 137 días, mientras que esta pagando sus cuentas a los proveedores cada 74 días, podemos ver que el Capital de Trabajo está en manos de los clientes.

Al no manejar Inventarios la empresa no es posible determinar la rotación de Inventarios de M.P., P.P. y P.T., ni calcular el Ciclo Financiero, y siendo una empresa industrial debería calcular su Costo de Producción, el mismo que le permitiría establecer de mejor manera sus precios de venta y establecer su margen de rentabilidad.

El índice de rotación de los Activos Totales, nos demuestra que no se están usando tan eficientemente por cuanto los indicadores no reflejan una rotación saludable, esto sin considerar Inventarios, pudiéndose considerar como un indicador poco confiable.

En cuanto a los Activos Fijos podemos ver que el índice mejora ligeramente en el año 2004, pero esto se debe principalmente a que hubo venta de una parte del Terreno, en el año 2005 se da la baja o venta de equipos de computación y vehiculo, mejorando el índice, alcanzando un 3,10, pero esto no significa que se haya dado una efectiva utilización de los Activos Fijos.

En resumen se puede observar que la capacidad de gestión de los administradores no es buena, no se cuenta con información financiera fiable, para la generación de los



estados financieros básicos, menos aun para poder realizar un análisis para la toma de decisiones. Los indicadores obtenidos pueden mostrar errores por el mal registro contable que se ha detectado en los Balances de los tres periodos analizados.



CUADROS



**CUADRO No1. RATIOS
FINANCIEROS ARTE MUEBLE**

**ESTADO DE SITUACION
FINANCIERA Y ESTADO DE
RESULTADOS AÑOS 2003 - 2004 -
2005**

	2003	2004	2005	VAR
				200
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible	29.150	17.397	11.734	
Caja-Bancos	29.150	17.397	11.734	
Exigible	214.209	296.146	259.191	
Clientes	204.583	283.927	192.953	
Provisiòn para Cuentas Incobrables	0	0	0	
Otras Cuentas por Cobrar	5.000	4.000	54.520	
Crèdito Tributario a favor de la Empresa-IVA	0	0	0	
Crèdito Tributario IR años anteriores	4.626	8.219	7.518	
Crèdito Tributario a favor de la Empresa-IR	0	0	4.200	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	243.359	313.543	270.925	
ACTIVO FIJO				
Terrenos	300.655	120.285	120.286	
Edificios	157.044	157.044	163.034	
Instalaciones y Adecuaciones	0	0	0	
Muebles y Enseres	0	0	0	
Maquinaria y Equipo	637.332	637.332	637.332	
Equipos de Computaciòn	42.195	42.195	0	
Vehìculos	916	916	0	
Otros Activos Fijos	24.283	24.283	0	
Depreciaciòn Acumulada Activos Fijos	-609.036	-689.707	-702.986	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	553.389	292.348	217.666	



OTROS ACTIVOS				
<i>Diferidos</i>				
Gastos de Organización y Constitución	0	0	0	
- Amortización Acumulada	0	0	0	
Seguros Pagados por Anticipados	0	0	0	
Otros Activos Corrientes	53.001	0	0	
TOTAL OTROS ACTIVOS	53.001	0	0	
ACTIVOS A LARGO PLAZO				
Inversiones con Sociedades Relacionadas	7.720	7.720	7.720	
TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO	7.720	7.720	7.720	
ACTIVOS TOTALES	857.469	613.611	496.311	
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	8.499	0	0	
Documentos por Pagar	20.000	21.000	0	
Proveedores	60.000	56.626	42.000	
Préstamos de Socios	0	162.458	0	
Cuentas por Pagar	0	0	0	
Obligaciones con la Administración Tributaria	840	1.541	1.538	
Obligaciones con Empleados	0	495	493	
Obligaciones con el IESS	0	0	0	
Provisiones Sociales	0	0	0	
Otros Pasivos a Corto Plazo	177.966	0	0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	267.305	242.120	44.031	
PASIVO A LARGO PLAZO				
Otros Pasivos a Largo Plazo	163.311	0	0	
Provisión Jubilación Patronal	0	0	0	
PASIVO LARGO PLAZO	163.311	0	0	



PASIVO DIFERIDO			
Anticipo de Clientes	37.000	4.000	9.000
TOTAL PASIVO DIFERIDO	37.000	4.000	9.000
PASIVO TOTALES	467.616	246.120	53.031
Capital Suscrito/pagado	512	512	512
Aporte para Futuras Capitalizaciones	11.157	11.157	11.157
Reservas	36.502	36.777	37.092
Ganancias Retenidas	377.171	377.171	377.171
Resultado del Ejercicio	-35.489	-58.126	17.348
PATRIMONIO TOTAL	389.853	367.491	443.280
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	857.469	613.611	496.311

	2003	2004	2005	VAR
INGRESOS				200
OPERACIONALES				
Ventas	622.000	540.000,00	675.000,00	
Exportaciones Netas	0	0,00	0,00	
TOTAL OPERACIONALES	622.000	540.000	675.000	
NO OPERACIONALES				
Rendimientos Financieros	0	0	0	
Otras Rentas	0	0	0	
TOTAL NO OPERACIONALES	0	0	0	
TOTAL INGRESOS	622.000	540.000	675.000	
COSTO DE PRODUCCION				
Inventario Inicial de Materia Prima	0	0	0	
Compras Netas Locales de Materia Prima	245.000	237.000	310.000	
Inventario Final de Materia Prima	0	0	0	
COSTO MATERIA PRIMA	245.000	237.000	310.000	



Mano de Obra Directa Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	0	0	0
Otros Gastos de Fabricación	7.312,00	4.126,00	0,00
Depreciación de Activos Fijos	64.878,00	72.191,00	0,00
Suministros y Materiales	500,00	800,00	0,00
Seguros y Reaseguros(Equipo y Maquinaria)	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Reparaciones	0,00	0,00	0,00
Agua, Energía y Telecomunicaciones	0,00	0,00	0,00
MOI Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	72.690	77.117	0
COSTO DE PRODUCCION	317.690	314.117	310.000
Inventario Inicial de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00
Inventario Final de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00
Inventario Inicial de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00
Inventario Final de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	317.690	314.117	310.000
UTILIDAD BRUTA	304.310	225.883	365.000
GASTOS OPERACIONALES			
Gastos de Administración	217.949	203.009	268.912
Sueldos y Salarios	189.000	178.000	175.700
Servicios Básicos	3.000	2.500	3.900
Materia Prima	0	0	0
Honorarios	450	0	0
Seguros	0	0	0
Depreciación	8.481	8.481	80.672
Impuestos	0	0	0
Otros Gastos de Administración	17.018	14.028	8.640
Gastos de Ventas	121.000	81.000	68.875



Sueldos y Salarios	0	0	0
Comisiones en Ventas	20.000	18.200	1.750
Cuentas Incobrables	0	0	0
Promoción y Publicidad	0	0	0
Viáticos, Hospedaje y Alimentación	0	0	0
Arriendos	36.000	36.000	36.000
Depreciación	0	0	0
Otros Gastos de Ventas	65.000	26.800	31.125
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	338.949	284.009	337.787
UTILIDAD OPERATIVA	-34.639	-58.126	27.213
GASTOS NO OPERACIONALES			
Intereses y Comisiones Bancarias	850	0	0
Otros Intereses	0	0	0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	850	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-35.489	-58.126	27.213
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	0	0	4.082
25% IMPUESTO A LA RENTA	0	0	5.783
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-35.489	-58.126	17.348



ARTE MUEBLE

**ESTADO DE SITUACION
FINANCIERA Y ESTADO DE
RESULTADOS ANOS 2003 - 2004 -
2005**

	2003	2004	2005	VARIACION 2004/2003	VARIACION 2005/2004
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	29.150	17.397	11.734	-0,40	
Caja-Bancos	29.150	17.397	11.734	-0,40	
Exigible	214.209	296.146	259.191	0,38	
Clientes	204.583	283.927	192.953	0,39	
Provisión para Cuentas Incobrables	0	0	0	0,00	
Otras Cuentas por Cobrar	5.000	4.000	54.520	-0,20	
Crédito Tributario a favor de la Empresa-IVA	0	0	0	0,00	
Crédito Tributario IR años anteriores	4.626	8.219	7.518	0,78	
Crédito Tributario a favor de la Empresa-IR	0	0	4.200	0,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	243.359	313.543	270.925	0,29	
ACTIVO FIJO					
Terrenos	300.655	120.285	120.286	-0,60	
Edificios	157.044	157.044	163.034	0,00	
Instalaciones y Adecuaciones	0	0	0	0,00	
Muebles y Enseres	0	0	0	0,00	
Maquinaria y Equipo	637.332	637.332	637.332	0,00	
Equipos de Computación	42.195	42.195	0	0,00	
Vehículos	916	916	0	-0,00	
Otros Activos Fijos	24.283	24.283	0	0,00	
Depreciación Acumulada Activos Fijos	-609.036	-689.707	-702.986	0,13	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	553.389	292.348	217.666	-0,47	



OTROS ACTIVOS				
Diferidos				
Gastos de Organización y Constitución	0	0	0	0,00
- Amortización Acumulada	0	0	0	0,00
Seguros Pagados por Anticipados	0	0	0	0,00
Otros Activos Corrientes	53.001	0	0	0,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	53.001	0	0	0,00
ACTIVOS A LARGO PLAZO				
Inversiones con Sociedades Relacionadas	7.720	7.720	7.720	0,00
TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO	7.720	7.720	7.720	0,00
ACTIVOS TOTALES	857.469	613.611	496.311	-0,28
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	8.499	0	0	0,00
Documentos por Pagar	20.000	21.000	0	0,00
Proveedores	60.000	56.626	42.000	0,00
Préstamos de Socios	0	162.458	0	0,00
Cuentas por Pagar	0	0	0	0,00
Obligaciones con la Administración Tributaria	840	1.541	1.538	0,83
Obligaciones con Empleados	0	495	493	0,00
Obligaciones con el IESS	0	0	0	0,00
Provisiones Sociales	0	0	0	0,00
Otros Pasivos a Corto Plazo	177.966	0	0	-1,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	267.305	242.120	44.031	-0,09
PASIVO A LARGO PLAZO				
Otros Pasivos a Largo Plazo	163.311	0	0	-1,00
Provisión Jubilación Patronal	0	0	0	0,00
PASIVO LARGO PLAZO	163.311	0	0	-1,00



PASIVO DIFERIDO					
Anticipo de Clientes	37.000	4.000	9.000	0,00	
TOTAL PASIVO DIFERIDO	37.000	4.000	9.000	0,00	
PASIVO TOTALES	467.616	246.120	53.031	-0,47	
Capital Suscrito/pagado	512	512	512	0,00	
Aporte para Futuras Capitalizaciones	11.157	11.157	11.157	0,00	
Reservas	36.502	36.777	37.092	0,01	
Ganancias Retenidas	377.171	377.171	377.171	0,00	
Resultado del Ejercicio	-35.489	-58.126	17.348	0,64	
PATRIMONIO TOTAL	389.853	367.491	443.280	-0,06	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	857.469	613.611	496.311	-0,28	
	0	0	0		
	2003	2004	2005	VARIACION	VARIACION
				2004/2003	2005/2004
INGRESOS					
OPERACIONALES					
Ventas	622.000	540.000,00	675.000,00	-0,13	
Exportaciones Netas	0	0,00	0,00	0,00	
TOTAL OPERACIONALES	622.000	540.000	675.000	-0,13	
NO OPERACIONALES					
Rendimientos Financieros	0	0	0	0,00	
Otras Rentas	0	0	0	0,00	
TOTAL NO OPERACIONALES	0	0	0	0,00	
TOTAL INGRESOS	622.000	540.000	675.000	-0,13	
COSTO DE PRODUCCION					
Inventario Inicial de Materia Prima	0	0	0	0,00	
Compras Netas Locales de Materia Prima	245.000	237.000	310.000	0,00	
Inventario Final de Materia Prima	0	0	0	0,00	



COSTO MATERIA PRIMA	245.000	237.000	310.000	0,00
Mano de Obra Directa Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	0	0	0	0,00
Otros Gastos de Fabricación	7.312,00	4.126,00	0,00	0,00
Depreciación de Activos Fijos	64.878,00	72.191,00	0,00	0,00
Suministros y Materiales	500,00	800,00	0,00	0,00
Seguros y Reaseguros(Equipo y Maquinaria)	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Reparaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
Agua, Energía y Telecomunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
MOI Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	72.690	77.117	0	0,00
COSTO DE PRODUCCION	317.690	314.117	310.000	0,00
Inventario Inicial de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventario Final de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventario Inicial de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventario Final de Productos Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	317.690	314.117	310.000	0,00
UTILIDAD BRUTA	304.310	225.883	365.000	-0,26
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de Administración	217.949	203.009	268.912	-0,07
Sueldos y Salarios	189.000	178.000	175.700	0,00
Servicios Básicos	3.000	2.500	3.900	0,00
Materia Prima	0	0	0	0,00
Honorarios	450	0	0	-1,00
Seguros	0	0	0	0,00
Depreciación	8.481	8.481	80.672	0,00
Impuestos	0	0	0	0,00
Otros Gastos de Administración	17.018	14.028	8.640	-0,18



Gastos de Ventas	121.000	81.000	68.875	0,00
Sueldos y Salarios	0	0	0	0,00
Comisiones en Ventas	20.000	18.200	1.750	0,00
Cuentas Incobrables	0	0	0	0,00
Promoción y Publicidad	0	0	0	0,00
Viáticos, Hospedaje y Alimentación	0	0	0	0,00
Arriendos	36.000	36.000	36.000	0,00
Depreciación	0	0	0	0,00
Otros Gastos de Ventas	65.000	26.800	31.125	0,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	338.949	284.009	337.787	-0,16
UTILIDAD OPERATIVA	-34.639	-58.126	27.213	0,68
GASTOS NO OPERACIONALES				
Intereses y Comisiones Bancarias	850	0	0	0,00
Otros Intereses	0	0	0	0,00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	850	0	0	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-35.489	-58.126	27.213	0,64
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	0	0	4.082	
25% IMPUESTO A LA RENTA	0	0	5.783	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-35.489	-58.126	17.348	



CUADRO No. 2
MUEBLE HOGAR
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA Y
ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS 2003 -
2004 - 2005

	2003	2004	2005	VARIACION 2004/2003
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible	40.000	1.000	69.064	-0,98
Caja-Bancos	40.000	1.000	69.064	-0,98
Exigible	118.221	114.534	140.451	-0,03
Clientes	120.000	114.000	133.000	-0,05
Provisiòn para Cuentas Incobrables	-5.300	-6.440	-7.770	0,22
Otras Cuentas por Cobrar	821	2.774	8.881	2,38
Crèdito Tributario a favor de la Empresa-IVA	1.200	1.700	2.450	0,42
Crèdito Tributario a favor de la Empresa-IR	1.500	2.500	3.890	0,67
Realizable	202.042	163.109	181.968	-0,19
Inventario de Materia Prima	52.000	47.000	64.447	-0,10
Inventario de Productos en Proceso	62.478	29.609	26.071	-0,53
Inventario de Productos Terminados y en Almacèn	79.564	77.000	84.000	0,97
Inventario de Repuestos, Herramientas y Accesorios	8.000	9.500	7.450	0,19
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	360.263	278.643	391.483	-0,23
ACTIVO FIJO				
Terrenos	80.000	80.000	80.000	0,00
Edificios	115.000	115.000	115.000	0,00
Instalaciones y Adecuaciones	23.000	23.000	33.000	0,00
Muebles y Enseres	5.000	5.000	10.000	0,00
Maquinaria y Equipo	250.000	250.000	250.000	0,00
Equipos de Computaciòn	25.000	25.000	25.000	0,00
Vehìculos	65.600	65.600	80.600	0,00
Depreciaciòn Acumulada Activos Fijos	-158.600	-213.520	-272.940	0,35



TOTAL ACTIVOS FIJOS	405.000	350.080	320.660	-0,14
OTROS ACTIVOS				
<i>Diferidos</i>				
Gastos de Organización y Constitución	10.000	10.000	10.000	0,00
- Amortización Acumulada	-8.000	-10.000	-10.000	0,25
Seguros Pagados por Anticipados	8.000	7.400	7.950	-0,08
Otros Activos Corrientes	5.000	4.000	4.000	-0,20
TOTAL OTROS ACTIVOS	15.000	11.400	11.950	-0,24
ACTIVOS A LARGO PLAZO				
Inversiones a Largo Plazo	10.000	10.000	10.000	0,00
TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO	10.000	10.000	10.000	0,00
ACTIVOS TOTALES	790.263	650.123	734.093	-0,18
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	55.000	49.500	55.000	-0,10
Documentos por Pagar	35.000	20.000	15.000	-0,43
Proveedores	118.000	84.000	124.000	-0,29
Préstamos de Socios	5.000	5.000	5.000	0,00
Cuentas por Pagar	10.000	11.200	14.750	0,12
Obligaciones con la Administración Tributaria	5.500	4.150	3.890	-0,25
Obligaciones con Empleados	26.750	28.300	29.150	0,06
Obligaciones con el IESS	5.751	6.340	7.567	0,10
Provisiones Sociales	28.543	29.140	27.320	0,02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	289.544	237.630	281.677	-0,18
PASIVO A LARGO PLAZO				
Obligaciones Bancarias	151.000	63.000	75.000	-0,58
Provisión Jubilación Patronal	5.000	7.500	7.500	0,50
PASIVO LARGO PLAZO	156.000	70.500	82.500	-0,55
PASIVO DIFERIDO				
Anticipo de Clientes	24.720	16.643	18.323	-0,33



TOTAL PASIVO DIFERIDO	24.720	16.643	18.323	-0,33
PASIVO TOTALES	470.264	324.773	382.500	-0,31
Capital Suscrito/pagado	4.000	4.000	4.000	0,00
Aporte para Futuras Capitalizaciones	180.000	180.000	180.000	0,00
Reservas	25.000	25.000	25.000	0,00
Ganancias Retenidas	98.576	110.719	116.350	0,12
Resultado del Ejercicio	12.423	5.631	26.243	-0,55
PATRIMONIO TOTAL	319.999	325.350	351.593	0,02
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	790.263	650.123	734.093	-0,18

	2003	2004	2005	VARIACION 2004/2003
INGRESOS				
OPERACIONALES				
Ventas	810.400	755.600,00	804.460,00	-0,07
Exportaciones Netas	77.500	65.540,00	78.230,00	-0,15
TOTAL OPERACIONALES	887.900	821.140	882.690	-0,08
NO OPERACIONALES				
Rendimientos Financieros	0	0	1.588	0,00
Otras Rentas	0	3.525	3.525	0,00
TOTAL NO OPERACIONALES	0	3.525	5.113	0,00
TOTAL INGRESOS	887.900	824.665	887.803	-0,07
COSTO DE PRODUCCION				
Inventario Inicial de Materia Prima	49.800	52.000	47.000	0,04
Compras Netas Locales de Materia Prima	160.000	152.000	179.500	-0,05
Inventario Final de Materia Prima	52.000	47.000	64.447	-0,10
COSTO MATERIA PRIMA	157.800	157.000	162.053	-0,01
Mano de Obra Directa Sueldos y Salarios	265.438,00	278.709,00	291.250,00	0,05
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	265.438	278.709	291.250	0,05



Otros Gastos de Fabricación	13.670,00	12.100,00	15.320,00	-0,11
Depreciación de Activos Fijos	25.000,00	25.000,00	25.000,00	0,00
Suministros y Materiales	14.727,00	12.430,00	15.378,00	-0,16
Seguros y Reaseguros(Equipo y Maquinaria)	2.221,00	2.080,00	1.910,00	-0,06
Mantenimiento y Reparaciones	3.401,00	2.560,00	3.268,00	-0,25
Agua, Energía y Telecomunicaciones	17.151,00	16.345,00	18.956,00	-0,05
MOI Sueldos y Salarios	28.144,00	29.551,00	30.880,00	0,05
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	104.314	100.066	110.712	-0,04
COSTO DE PRODUCCION	527.552	535.775	564.015	0,02
Inventario Inicial de Productos en Proceso	55.779,00	62.478,00	29.609,00	0,12
Inventario Final de Productos en Proceso	62.478,00	29.609,00	26.071,00	-0,53
Inventario Inicial de Productos Terminados	164.031,00	79.564,00	77.000,00	-0,51
Inventario Final de Productos Terminados	79.564,00	77.000,00	84.000,00	-0,03
TOTAL COSTO DE VENTAS	605.320	571.208	560.553	-0,06
UTILIDAD BRUTA	282.580	253.457	327.250	-0,10
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de Administración	106.935	104.974	118.476	-0,02
Sueldos y Salarios	65.671	68.954	72.056	0,05
Servicios Básicos	8.000	7.000	8.200	-0,13
Gastos de Viaje	5.000	4.500	5.320	-0,10
Honorarios	420	420	600	0,00
Seguros	2.244	1.800	1.750	-0,20
Depreciación	5.700	5.700	5.700	0,00
Impuestos	1.900	2.100	2.450	0,11
Otros Gastos de Administración	18.000	14.500	22.400	-0,19
Gastos de Ventas	151.622	133.252	173.631	-0,12
Sueldos y Salarios	43.802	45.992	48.061	0,05
Comisiones en Ventas	33.000	28.500	26.400	-0,14
Cuentas Incobrables	1.200	1.140	2.210	-0,05
Promoción y Publicidad	18.000	8.000	24.500	-0,56
Viáticos, Hospedaje y Alimentación	6.500	4.500	8.670	-0,31
Arriendos	24.000	24.000	30.000	0,00
Depreciación	13.120	13.120	16.120	0,00
Otros Gastos de Ventas	12.000	8.000	17.670	-0,33
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	258.557	238.226	292.107	-0,08
UTILIDAD OPERATIVA	24.023	15.231	35.143	-0,37



GASTOS NO OPERACIONALES				
Intereses y Comisiones Bancarias	10.200	8.200	7.500	-0,20
Otros Intereses	1.400	1.400	1.400	0,00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	11.600	9.600	8.900	-0,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.423	5.631	26.243	-0,55
IMPUESTOS A LA RENTA	3.106	1.408	6.561	-0,55
UTILIDAD NETA	9.317	4.223	19.682	-0,55

CUADRO No.2 ANALISIS GLOBALIZADO ARTE
MUEBLE

INDICES	ANALISIS TRANSVERSA L 2003		
	MUEBLE HOGAR	ARTE MUEBLE	
	1,24	0,91	La liqu
	0,57	0,91	accepta
	0,14	0,11	Trab
	70.719,00	-23.946,00	
	3,03%	-10,01%	La rentab
	1,18%	-4,14%	baja p
	0,00%	0,00%	
	2,71%	-5,57%	
	31,83%	48,92%	
	1,05%	-5,71%	
	2,91%	-9,10%	
	0,00%	0,00%	
	0,00%	0,00%	
	3,03%	-10,01%	
	1,47	1,20	
	0,40	0,55	teniend
	0,01	0,00	



	1,09	0,90	
	7,40	3,04	La ge
	48,65	118,41	recupe
	3,03	N/A	rápido
	118,63	N/A	do
	8,44	N/A	de MF
	42,63	N/A	todo lo
	7,61	N/A	
	47,32	N/A	
	5,13	4,08	
	70,18	88,16	
	1,12	0,73	
	2,19	1,12	
	25,80	N/A	

N/A = NO APLICA

**CUADRO No.2 ANALISIS GLOBALIZADO ARTE
MUEBLE**

INDICES	ANALISIS TRANSVERSA L 2004		
	MUEBLE HOGAR	ARTE MUEBLE	
	1,17	1,29	Durante e
	0,53	1,29	su liqui
	0,004	0,07	Venta
	41.013,00	71.422,85	su liquide
	1,32%	-14,91%	Mue
	0,65%	-9,47%	
	3,04%	-6,78%	Arte



	1,85%	-10,76%
	30,87%	41,83%
	0,51%	-10,76%
	1,30%	-15,82%
	0,00%	0,00%
	1,53%	0,00%
	-1,72%	-8,13%

	1,00	0,67	Arte M
	0,50	0,40	miento, p
	0,01	0,00	cubrir s
	1,06	0,80	disminuy

	7,20	1,90	La gestió
	49,98	189,28	ver clar
	3,34	N/A	que Arte
	107,77	N/A	tarios y
	18,10	N/A	Produ
	19,89	N/A	
	7,42	N/A	
	48,53	N/A	
	6,80	4,19	
	52,94	86,01	
	1,26	0,88	
	2,35	1,85	
	45,57	N/A	

N/A = NO APLICA

**CUADRO No.2 ANALISIS GLOBALIZADO
ARTE MUEBLE**

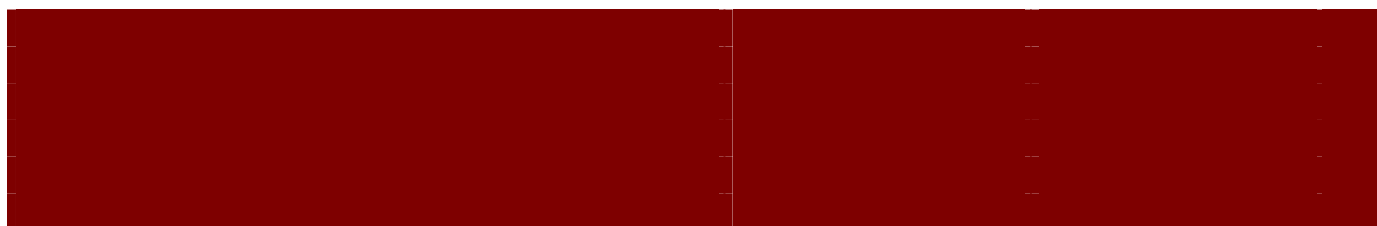


		ANÁLISIS TRANSVERSAL 2005		
INDICES		MUEBLE HOGAR	ARTE MUEBLE	
_____		1,39	6,15	Mu
_____		0,77	6,15	sig
_____		0,25	0,27	tiva
_____		109.806,00	226.894,00	Art
_____				Cap
_____				de
_____				liqu
_____				po
_____				fijos
_____				baja
_____				enc
_____		6,05%	4,72%	
_____		2,68%	3,50%	da
_____		2,34%	4,43%	c
_____		3,98%	4,03%	lac
_____		37,07%	54,07%	
_____		2,23%	2,57%	
_____		5,60%	3,91%	M
_____		0,00%	0,00%	
_____		2,06%	0,00%	
_____		3,71%	0,29%	
_____		1,09	0,12	Art
_____		0,48	0,11	enc
_____		0,01	0,00	dar
_____		1,12	1,08	sus
_____				Hog
_____				deu
_____		6,64	3,50	Mu
_____		54,24	102,91	rota
_____				de
_____				sus



	2,51	N/A	dia
	143,17	N/A	pro
	21,63	N/A	Lo
			Arto
	16,64	N/A	incl
	6,67	N/A	su
			per
	53,95	N/A	pag
			Me
			en
			Act
	4,52	7,38	
	79,64	48,77	
	1,20	1,36	
	2,75	3,10	
	28,55	N/A	

N/A = NO APLICA



**CUADRO No.2 ANÁLISIS GLOBALIZADO
ARTE MUEBLE
ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO**

ÍNDICES	2003	2004	COMENTARIO
	0,910	1,295	La capacidad para cubrir el plazo mejora, por la ver porque se nota que no hu manejo de cartera.
	0,910	1,295	No aplica, no exist
	0,109	0,072	Los fondos dispo
	- 23.946,000	71.422,850	En relación al año anterior subió, debido a que el Pa



	-	-	La rentabilidad para los du
	10,015	14,910	
	%	%	
	-	-	El rendimiento de las ventas
	4,139%	9,473%	negativo, no existe
	0,000%	-	Las utilidades sobre los
		6,779%	
	-	-	No existe utilidad sobr
	5,569%	10,764	
		%	
	48,924	41,830	Al no registrar inventarios
	%	%	Utilidad Bruta, refleja una
			dentro de los Gastos Opera
			los elementos del costo,
			razonable.
	-	-	La Utilidad Neta es negativa
	5,706%	10,764	los Gastos de Operación s
		%	
	-	-	No existe rentabilidad
	9,103%	15,817	
		%	
	0,000%	0,000%	No aplicable, no se conoce
			participación.
	0,000%	0,000%	
	-	-	Durante los años 2003 y 2
	10,015	8,131%	esta pagando un costo alto
	%		preocupante la situación de



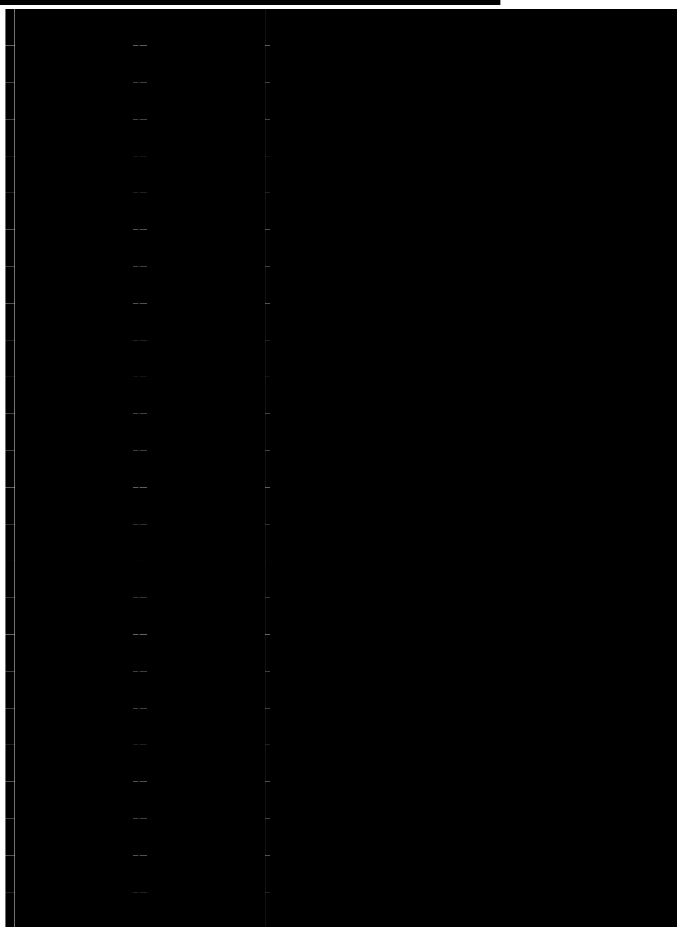
	1,199	0,670	En el año 2003 podemos ver que son mayores al Patrimonio, vemos que es a la inversión mayor a los Pasivos, mejorando
	0,545	0,401	Podemos ver que en el 2003 son superiores en relación a los Pasivos, responder con los Activos a los Pasivos, el 2004 podemos ver que son mucho menores al Activo, es decir que la empresa puede responder en forma en relación a sus Pasivos
	0,001	0,000	El Costo de Financiamiento de las deudas que la empresa maneja, que existe un mal registro de las deudas cargando como gastos operativos
	0,898	0,795	La empresa en los dos años tiene capacidad para cubrir los Gastos

	3,040	1,902	Para el año 2003 la empresa tiene una cartera 3 veces al año, los vencidos o plazos de pago se empeorándose para el año 2004 la recuperación es de alrededor de 30 días, hay gestión de cobro.
	118	189	La empresa no tiene capacidad para pagar deudas a corto plazo, por lo que recuperar las deudas son de 30 días, visto incluso en el año 2004 de 30 días.
	N/A	N/A	Al no administrar Inventarios
	N/A	N/A	Al no administrar Inventarios
	N/A	N/A	Al no administrar Inventarios
	N/A	N/A	Al no administrar Inventarios
	N/A	N/A	Al no administrar Inventarios
	N/A	N/A	Al no administrar Inventarios
	4,083	4,185	El pago a proveedores se efectúa 3 veces a año, frente a la rotación



			es en un promedio de 2 disminuye la liquidez
	88	86	El cumplimiento de obligaci en el año 2003 se hace ca año 2004 de 86 días, reflej prepagando un inventario q
	0,725	0,880	Los Activos no están sien generar Ventas, en ninguno
	1,124	1,847	En el año 2004 se mejora Activos Fijos, se esta capacidad productiva de la Ventas.
	N/A	N/A	Al no administrar Inventar

N/A = NO APLICA



**CUADRO No.2 ANALISIS GLOBALIZADO
ARTE MUEBLE
ANALISIS COMBINADO**

INDICES	MUEBLE HOGAR			ARTE MUEBLE	
	2003	2004	2005	2003	2004
	1,244	1,173	1,390	0,91	1,2
	0,574	0,526	0,770	0,91	1,2
	0,138	0,004	0,245	0,11	0,0
	70.719,00	41.013,00	109.806,00	- 23.946,00	71.428



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MODELO INTEGRAL DE BENCHMARKING

	3,03%	1,32%	6,05%	-10,01%	14,91%
	1,18%	0,65%	2,68%	-4,14%	-9,47%
	0,00%	3,04%	2,34%	0,00%	-6,78%
	2,71%	1,85%	3,98%	-5,57%	10,76%
	31,83%	30,87%	37,07%	48,92%	41,83%
	1,05%	0,51%	2,23%	-5,71%	10,76%
	2,91%	1,30%	5,60%	-9,10%	15,82%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	0,00%	1,53%	2,06%	0,00%	0,00%
	3,03%	-1,72%	3,71%	-10,01%	-8,13%

	1,470	0,998	1,088	1,20	0,6
	0,405	0,500	0,479	0,545	0,40
	0,013	0,012	0,010	0,00	0,0
	1,093	1,064	1,120	0,90	0,8

	7,399	7,203	6,637	3,04	1,9
--	-------	-------	-------	------	-----



	49	50	54	118	18
	3,035	3,340	2,515	N/A	N/A
	119	108	143	N/A	N/A
	8,444	18,095	21,634	N/A	N/A
	43	20	17	N/A	N/A
	7,608	7,418	6,673	N/A	N/A
	47	49	54	N/A	N/A
	5,130	6,800	4,521	4,083	4,18
	70	53	80	88	8
	1,124	1,263	1,202	0,73	0,8
	2,192	2,346	2,753	1,12	1,8
	26	46	29	N/A	N/A

N/A = NO APLICA



CUESTIONARIO		REFERENCIA
	CUESTIONARIO	CAPITULOS III Y IV
PORTER.AM	ANALISIS PORTER ARTE MUEBLE	CAPITULO III
PORTER.M.H	ANALISIS PORTER MUEBLE HOGAR	CAPITULO III
FODA-A.M.	ANALISIS FODA ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
MEFI.AM	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
MEFE.AM	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
FODA-M.H	ANALISIS FODA MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV
MEFI.MH	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV
MEFE.MH	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV

CUESTIONARIOS DE PREGUNTAS

Después de la entrevista con los directivos de la empresa, elaboramos un cuestionario de preguntas, referentes a las diferentes áreas con que cuenta la empresa, para en base a este determinar las fortalezas y debilidades de la empresa Arte Mueble

PREGUNTA	RESPUESTA
AREA: ADMINISTRACION	
1. Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	N
2. Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	N
3. Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	N
4. Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	N
5. Es la estructura de la organización apropiada?	N
6. Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	
7. Es alto el ánimo de los empleados?	



8. Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	
9. Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	
AREA: MERCADOTECNIA	
1. Estan los mercados debidamente segmentados?	
2. Esta en buen posicionamiento la organizacion frente a los competidores?	N
3. Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	
4. Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	
5. Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	
6. Realiza la empresa investigaciones de mercado?	
7. Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	
8. Tienen los productos y los servicios precios justos?	
9. Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	
10. Son efectivas la planificación y la presupuestacion de marketing?	
11. Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?	
AREA: FINANZAS	
1. En que puntos indican los analisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o debil en terminos financieros? En la liquidez para solventar sus deudas y en el crecimiento de sus instalaciones	
2. Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	
3. Puede la empresa reunir por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	
4. Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	
5. Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	
6. Son razonables las politicas para para dividendos?	
7. Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	
8. Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y estan bien preparados.	N
AREA: PRODUCCION	
1. Son confiables y razonables los proveedores y materias primas, piezas y y sub ensamblajes?	
2. Estan en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	
3. Son eficaces los procedimientos y politicas para el control del inventario?	
4. Son eficaces los procedimientos y las politicas para el control de calidad?	
5. Estan estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	
6. Cuenta la empresa con competencias tecnologicas.	N
AREA: INVESTIGACION Y DESARROLLO	



1. Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? Son adecuadas?	N
2. Si se usan empresas externas de I y D? Tienen estas costos efectivos?	
3. Esta bien preparado el personal de I y D de la organización?	N
4. Estan bien asignados los recursos para I y D/	N
5. Son adecuados los sistemas de computo y de administración de información?	
6. Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	N
7. Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	
AREA: SISTEMAS DE INFORMACION POR COMPUTADORA	
1. Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	N
2. Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	N
3. Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	
4. Contribuyen todos los gerentes de las areas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	N
5. Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa/	
6. Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	
7. Es facil usar el sistema de información?	
8. Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	
9. Se ofrecen talleres de capacitacion de computo a los usuarios del sistema de información?	
10. Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	





CUADRO No. 3
ANÁLISIS PORTER DEL
SECTOR INDUSTRIAL
VARIABLE A
CONSIDERAR:
EMPRESA ARTE MUEBLE

RENTABILIDAD A LAF

1. NUEVOS ENTRANTES	NO EXISTEN BARRERAS DE ENTRADA, ES UN MERCADO TIENE RESTRICCIONES PARA ACCEDER, SE REQUIERE CAPITAL, AL NO EXISTIR LEGISLACION QUE LOS REGULE MAS ABIERTO A NUEVOS COMPETIDORES
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	LA COMPETENCIA ES ALTISIMA, EXISTEN APROXIMADAMENTE TALLERES DE MUEBLES DE MADERA Y 4 GRANDES EMPRESAS SE ENCUENTRAN BIEN CONSOLIDADAS Y POSICIONADAS EN EL MERCADO, QUE PUEDEN REALIZAR ECONOMIAS DE ESCALA EN LA IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES E INSUMOS PARA MUEBLES DE MADERA, A PRECIOS MAS BAJOS QUE EL MERCADO NACIONAL, LO QUE LES PERMITE BAJAR SUS COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS, POR ENDE LOS PRECIOS DE VENTA SON MAS COMPETITIVOS.
3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES EN EL SECTOR MUEBLE ES BAJO, SUS CLIENTES POTENCIALES SON MUY DIVERSOS; Y CON LOS MEDIANOS Y GRANDES CLIENTES QUE REPRESENTAN UN BAJO PORCENTAJE, SE REALIZAN NEGOCIACIONES PREVIAMENTE.
4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	LA EMPRESA ARTE MUEBLE TIENE SUFICIENTE OFERTA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES PARA LA FABRICACION DE SUS MUEBLES DE MADERA, NO EXISTE ESCASEZ DE LOS MISMOS, LOS PROVEEDORES ESTAN ASEGURADOS, NO LES OCASIONAN PROBLEMAS EN EL APROVISIONAMIENTO, EN CASO DE QUE ALGUN PROVEEDOR LLEGUE A FALLAR TIENEN UNA BASE DE DATOS ACTUALIZADA QUE LES PERMITEN ESCOGER E INCLUSO CAMBIAR CUANDO CONSIDEREN NECESARIO. EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES ES MUY BAJO, CASI NULO.
5. PRODUCTOS SUSTITUTOS	PARA ESTA INDUSTRIA NO EXISTEN SUSTITUTOS PRIMARIOS, EN EMBARGO SI EXISTEN SUSTITUTOS SECUNDARIOS, COMO EL CASO DE LOS MODULARES, LOS PLASTICOS, HIERRO ENTRE OTROS.



CUADRO No.4
EMPRESA ARTE MUEBLE
DIAGNÓSTICO FODA
AREA CONTABLE-FINANCIERA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. BAJO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	1. DISPONIBILIDADES GENERADAS POR INGRESOS NO OPERACIONALES
2. CAPITAL DE TRABAJO SUFICIENTE	2. DEFICIENTE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS
3. CONTROL DE FONDOS MONETARIOS	3. DISMINUCION DE ACTIVOS FIJOS
4. SEGMENTACION DEL MERCADO	4. CAPITAL DE TRABAJO GENERADO POR INGRESOS NO OPERACIONALES
	5. ACUMULACION DE PERDIDAS
	6. INVERSIONES LP SIN RENDIMIENTOS
	7. COSTOS FIJOS ALTOS (FUERA DEL PE)
	8. CONTROL INTERNO DEBIL
	9. CICLO FINANCIERO NO OPERATIVO
	10. SISTEMA CONTABLE DEFICIENTE
	11. EMPRESA CON LIDERAZGO AUTARTICO
	12. FALTA DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO
	13. RIESGOS POR AUSENCIA DE SEGUROS
	14. ALTOS COSTOS DE PRODUCCION
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTABLE INTEGRAL	1. INCERTIDUMBRE POLITICA
2. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	2. POLITICAS IMPOSITIVAS (S.R.I.)
3. INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	3. NUEVOS COMPETIDORES
4. COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES (ABC)	4. PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD
5. FLUJOS DE CAJA	5. ALIANZA ENTRE COMPETIDORES
6. PUNTO DE EQUILIBRIO	6. RIESGO CREDITICIO
7. PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO	7. PERDIDA DE CLIENTES
8. DIRECCION ESTRATEGICA APOYADA EN EL BENCHMARKING	8. ESCASA MANO DE OBRA CALIFICADA POR MIGRACION
9. IMPLEMENTACION DE ERPs	9. BAJAS REMUNERACIONES



10. NIF	
11. ADMINISTRACION DE RIESGOS	
12. GESTION DEL TALENTO HUMANO	

40

CUADRO No.4
EMPRESA ARTE MUEBLE
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES
INTERNOS (MEFI)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. BAJO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,1	4	0,4
2. CAPITAL DE TRABAJO SUFICIENTE	0,12	3	0,36
3. CONTROL DE FONDOS MONETARIOS	0,03	3	0,09
4. SEGMENTACION DEL MERCADO	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
1. DISPONIBILIDADES GENERADAS POR INGRESOS NO OPERACIONALES	0,1	1	0,1
2. DEFICIENTE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	0,05	1	0,05
3. DISMINUCION DE ACTIVOS FIJOS	0,03	2	0,06
4. CAPITAL DE TRABAJO GENERADO POR INGRESOS NO OPERACIONALES	0,05	1	0,05
5. ACUMULACION DE PERDIDAS	0,05	1	0,05
6. INVERSIONES LP SIN RENDIMIENTOS	0,02	2	0,04
7. COSTOS FIJOS ALTOS (FUERA DEL PE)	0,05	1	0,05
8. CONTROL INTERNO DEBIL	0,04	1	0,04



9. CICLO FINANCIERO NO OPERATIVO	0,05	1	0,05
10. SISTEMA CONTABLE DEFICIENTE	0,1	1	0,1
11. EMPRESA CON LIDERAZGO AUTARTICO	0,03	2	0,06
12. FALTA DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO	0,05	1	0,05
13. RIESGOS POR AUSENCIA DE SEGUROS	0,04	1	0,04
14. ALTOS COSTOS DE PRODUCCION	0,05	1	0,05
TOTAL	1		1,76

La Empresa Arte Mueble obtiene un promedio ponderado de 1,76 que nos demuestra:

- Las debilidades son muy marcadas.
- No se aprovecha las fortalezas.
- La administración no tiene conocimiento de las herramientas de gestión.



CUADRO No.4
EMPRESA ARTE MUEBLE
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES
EXTERNOS (MEFE)

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTABLE INTEGRAL	0,1	2	0,2
2. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	0,07	1	0,07
3. INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	0,07	2	0,14
4. COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES (ABC)	0,06	1	0,06
5. FLUJOS DE CAJA	0,03	2	0,06
6. PUNTO DE EQUILIBRIO	0,07	1	0,07
7. PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO	0,05	1	0,05
8. DIRECCION ESTRATEGICA APOYADA EN EL BENCHMARKING	0,1	1	0,1
9. IMPLEMENTACION DE ERPs	0,06	1	0,06
10. NIF	0,02	1	0,02
11. ADMINISTRACION DE RIESGOS	0,02	1	0,02
12. GESTION DEL TALENTO HUMANO	0,05	1	0,05
AMENAZAS			
1. INCERTIDUMBRE POLITICA	0,03	2	0,06
2. POLITICAS IMPOSITIVAS (S.R.I.)	0,03	1	0,03
3. NUEVOS COMPETIDORES	0,05	1	0,05
4. PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD	0,03	1	0,03
5. ALIANZA ENTRE COMPETIDORES	0,02	2	0,04
6. RIESGO CREDITICIO	0,03	1	0,03
7. PERDIDA DE CLIENTES	0,03	1	0,03
8. ESCASA MANO DE OBRA CALIFICADA POR MIGRACION	0,04	2	0,08
9. BAJAS REMUNERACIONES	0,04	2	0,08
TOTAL	1		1,33



La Empresa Arte Mueble obtuvo un Promedio Ponderado de 1,33 que refleja:

- No se aprovecha las oportunidades.
- Se deja al margen las amenazas.
- La administración no adopta medidas correctivas que minimicen riesgos.



CUESTIONARIO		REFERENCIA
		CUESTIONARIO CAPITULOS III Y IV
PORTER.AM	ANALISIS PORTER ARTE MUEBLE	CAPITULO III
PORTER.M.H	ANALISIS PORTER MUEBLE HOGAR	CAPITULO III
FODA-A.M.	ANALISIS FODA ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
MEFI.AM	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
MEFE.AM	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
FODA-M.H	ANALISIS FODA MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV
MEFI.MH	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV
MEFE.MH	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV

CUESTIONARIOS DE PREGUNTAS

Después de la entrevista con los directivos de la empresa, elaboramos un cuestionario de preguntas, referentes a las diferentes áreas con que cuenta la empresa, para en base a este determinar las fortalezas y debilidades de la empresa Arte Mueble

PREGUNTA	RESPUESTA
AREA: ADMINISTRACION	
1. Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	N
2. Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	N
3. Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	N
4. Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	N
5. Es la estructura de la organización apropiada?	N
6. Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	
7. Es alto el ánimo de los empleados?	



8. Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	
9. Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	
AREA: MERCADOTECNIA	
1. Estan los mercados debidamente segmentados?	
2. Esta en buen posicionamiento la organizacion frente a los competidores?	N
3. Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	
4. Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	
5. Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	
6. Realiza la empresa investigaciones de mercado?	
7. Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	
8. Tienen los productos y los servicios precios justos?	
9. Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	
10. Son efectivas la planificación y la presupuestacion de marketing?	
11. Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?	
AREA: FINANZAS	
1. En que puntos indican los analisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o debil en terminos financieros? En la liquidez para solventar sus deudas y en el crecimiento de sus instalaciones	
2. Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	
3. Puede la empresa reunir por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	
4. Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	
5. Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	
6. Son razonables las politicas para para dividendos?	
7. Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	
8. Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y estan bien preparados.	N
AREA: PRODUCCION	
1. Son confiables y razonables los proveedores y materias primas, piezas y y sub ensamblajes?	
2. Estan en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	
3. Son eficaces los procedimientos y politicas para el control del inventario?	
4. Son eficaces los procedimientos y las politicas para el control de calidad?	
5. Estan estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	
6. Cuenta la empresa con competencias tecnologicas.	N
AREA: INVESTIGACION Y DESARROLLO	



1. Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? Son adecuadas?	N
2. Si se usan empresas externas de I y D? Tienen estas costos efectivos?	
3. Esta bien preparado el personal de I y D de la organización?	N
4. Estan bien asignados los recursos para I y D/	N
5. Son adecuados los sistemas de computo y de administración de información?	
6. Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	N
7. Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	
AREA: SISTEMAS DE INFORMACION POR COMPUTADORA	
1. Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	N
2. Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	N
3. Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	
4. Contribuyen todos los gerentes de las areas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	N
5. Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa/	
6. Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	
7. Es facil usar el sistema de información?	
8. Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	
9. Se ofrecen talleres de capacitacion de computo a los usuarios del sistema de información?	
10. Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	



**CUADRO No.7
ANÁLISIS PORTER DEL SECTOR
INDUSTRIAL**

**VARIABLE A CONSIDERAR:
EMPRESA MUEBLE HOGAR**

1. NUEVOS ENTRANTES	LA EMPRESA MUEBLE HOGAR NO TIENE INGRESOS EXISTEN BARRERAS DE ENTRADA PARA NUEVOS PRODUCTOS PROBLEMAS DE INGRESO, EL CAPITAL QUE SE INVIERTE ES MUY ALTO, EL GOBIERNO NO PONE RESTRICCIONES NI REPRESALIAS. LA EMPRESA MUEBLE HOGAR TIENE LEALTAD , SUS CANALES DE DISTRIBUCION SON A ESCALA.
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	MUEBLE HOGAR ES CONSIDERADA UNA EMPRESA FORMADA, SUS CLIENTES PERTENECEN A LA CLASE MEDIA EN ADELANTE, TIENE UN MERCADO ESTABLE Y EN CRECIMIENTO CUENTA CON PRODUCTOS DE DISEÑOS EXCLUSIVOS UN 10% POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA, TIENE GRANDES MEDIOS DE COMUNICACION DEL PRODUCTO Y MATERIALES, OFRECE UNA ATENCION PERSONALIZADA LA EMPRESA ES CONSIDERADA LA LIDER A NIVEL NACIONAL.



	PAIS, REALIZAN ECONOMIAS DE ESCALA, LO Q
3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	AL CONTAR LA EMPRESA CON UNA CARTERA ALTA, QUE LO QUE MAS LES INTERESA PERSONALIZADA, QUE CONOCEN QUE LOS P COMPETENCIA, ADEMAS DE QUE LA ORGAN CUANTO A DESCUENTOS POR MONTOS DE C PARA SUS ARTICULOS, EL PODER DE NEGOCI DECIR QUE NO TIENEN PODER DE NEGOCIACI
4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	LA EMPRESA MUEBLE HOGAR CUENTA CO PROVISION DE SU MATERIA PRIMA Y MATERIA ESTRATEGICAS CON ALGUNOS PROVEEDORE TIEMPO Y EN CANTIDAD SUFICIENTE DE L SUSTITUTAS, LA EMPRESA TIENE BIEN ASE CONCIENTE DE QUE EXISTE ESCACEZ DE O ASPECTO LO TIENE BIEN CONTROLADO, POSE DE QUE CUIDAN QUE SU PERSONAL SE ENCU TIENEN IMPLEMENTADOS PROGRAMAS, INCE SUS EMPLEADOS, CON LO QUE LOGRAN ESTAB
5. PRODUCTOS SUSTITUTOS	PARA ESTA EMPRESA NO EXISTEN PRODU ADQUIEREN PRODUCTOS DE CALIDAD Y DISEN



7. TABLEROS DE COMANDO	
8. ASIGNACION DE COSTOS POR ACTIVIDADES COSTOS ABC	
9. NIF	
10. TECNOLOGÍAS INTELIGENTES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL	
11. DESARROLLO DE Y DOCUMENTACION DE WORKFLOWS	
12. EVALUACION DE LA TRASCENDENCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CREACION DE VALOR	
13. DIRECCION ESTRATEGICA APOYADA EN EL BENCHMARKING	

CUADRO No.8
EMPRESA MUEBLE HOGAR
MATRIZ DE EVALUACION DE
FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. CORRECTA GESTION DE TESORERIA	0,03	3	0,09
2. CAPITAL DE TRABAJO SUFICIENTE	0,06	4	0,24
3. ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE INVENTARIOS	0,06	4	0,24
4. ACTIVOS ASEGURADOS	0,03	3	0,09
5. ACTIVOS FIJOS PRODUCTIVOS	0,05	3	0,15
6. CALCULO DE PROVISIONES	0,02	3	0,06
7. CORRECTA IDENTIFICACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)	0,06	4	0,24
8. CUMPLIMIENTO FISCAL	0,02	3	0,06
9. CONTABILIDAD COMO SISTEMA DE INFORMACION	0,06	4	0,24
10. INVERSIONES LP GENERAN	0,02	3	0,06



RENDIMIENTOS			
11. SISTEMA DE COSTOS	0,04	4	0,16
12. ASIGNACION DE COSTOS Y GASTOS	0,04	4	0,16
13. CICLO FINANCIERO OPERATIVO	0,05	4	0,2
14. INFORMACION FINANCIERA AUDITABLE	0,03	3	0,09
15. GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE	0,04	4	0,16
16. UTILIZACION DE CAPACIDAD OCIOSA	0,03	3	0,09
17. SISTEMA JUST IN TIME DE PRODUCCION	0,04	3	0,12
18. KNOW HOW	0,04	3	0,12
19. CERTIFICACIONES INTERNACIONALES (ISO9000)	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
1. INVENTARIOS INMOVILIZADOS	0,06	1	0,06
2. BAJA RENTABILIDAD	0,06	1	0,06
3. APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,05	2	0,1
4. BAJO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	0,05	2	0,1
5. EXPORTACIONES BAJAS	0,02	2	0,04
6. VALORACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	0,02	2	0,04
TOTAL	1		3,03

La Empresa Mueble Hogar obtiene un promedio ponderado de 3,03 que nos demuestra:

- Las debilidades son mínimas.
- Tiene grandes fortalezas.
- La gestión administrativa es eficiente.

CUADRO No.8
EMPRESA MUEBLE HOGAR



**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES
EXTERNOS (MEFE)**

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTABLE INTEGRAL	0,1	3	0,3
2. IMPLEMENTACION DE ERPs	0,06	3	0,18
3. PROMOVER LAS EXPORTACIONES	0,04	2	0,08
4. APLICACION DE SISTEMA DE COSTOS KAIZEN	0,05	3	0,15
5. ADMINISTRACION DE RIESGOS	0,05	3	0,15
6. PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO	0,06	3	0,18
7. TABLEROS DE COMANDO	0,06	3	0,18
8. ASIGNACION DE COSTOS POR ACTIVIDADES COSTOS ABC	0,09	4	0,36
9. NIF	0,03	2	0,06
10. TECNOLOGÍAS INTELIGENTES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL	0,04	3	0,12
11. DESARROLLO DE Y DOCUMENTACION DE WORKFLOWS	0,04	3	0,12
12. EVALUACION DE LA TRASCENDENCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CREACION DE VALOR	0,04	3	0,12
13. DIRECCION ESTRATEGICA APOYADA EN EL BENCHMARKING	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
1. VOLATILIDAD DE LAS VARIABLES MACRO-ECONOMICAS DEL PAIS	0,04	2	0,08
2. INCERTIDUMBRE POLITICA	0,04	2	0,08
3. MEDIDAS IMPOSITIVAS QUE TOME LA AUTORIDAD FISCAL	0,05	3	0,15
4. VARIABILIDAD EN LOS COSTOS GENERALES (FIJOS-VARIABLES)	0,05	4	0,2
5. CAMBIO EN LAS PREFERENCIAS Y GUSTOS DE LOS COMPRADORES	0,05	4	0,2
6. APARICION DE NUEVOS COMPETIDORES QUE OFREZCAN PRODUCTOS SIMILARES	0,04	4	0,16
TOTAL	1		3,15

La Empresa Mueble Hogar obtuvo un Promedio



- Ponderado de 3,15 que refleja:
- Se identifican y aprovechan las oportunidades.
 - Las amenazas son detectadas a tiempo y se aplican correctivos.



CUESTIONARIO		REFERENCIA
	CUESTIONARIO	CAPITULOS III Y IV
PORTER.AM	ANALISIS PORTER ARTE MUEBLE	CAPITULO III
PORTER.M.H	ANALISIS PORTER MUEBLE HOGAR	CAPITULO III
FODA-A.M.	ANALISIS FODA ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
MEFI.AM	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
MEFE.AM	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ARTE MUEBLE	CAPITULO IV
FODA-M.H	ANALISIS FODA MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV
MEFI.MH	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV
MEFE.MH	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MUEBLE HOGAR	CAPITULO IV

CUESTIONARIOS DE PREGUNTAS

Después de la entrevista con los directivos de la empresa, elaboramos un cuestionario de preguntas, referentes a las diferentes áreas con que cuenta la empresa, para en base a este determinar las fortalezas y debilidades de la empresa Arte Mueble

PREGUNTA	RESPUESTA
AREA: ADMINISTRACION	
1. Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	N
2. Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	N
3. Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	N
4. Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	N
5. Es la estructura de la organización apropiada?	N
6. Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	
7. Es alto el ánimo de los empleados?	



8. Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	
9. Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	
AREA: MERCADOTECNIA	
1. Estan los mercados debidamente segmentados?	
2. Esta en buen posicionamiento la organizacion frente a los competidores?	N
3. Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	
4. Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	
5. Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	
6. Realiza la empresa investigaciones de mercado?	
7. Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	
8. Tienen los productos y los servicios precios justos?	
9. Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	
10. Son efectivas la planificación y la presupuestacion de marketing?	
11. Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?	
AREA: FINANZAS	
1. En que puntos indican los analisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o debil en terminos financieros? En la liquidez para solventar sus deudas y en el crecimiento de sus instalaciones	
2. Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	
3. Puede la empresa reunir por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	
4. Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	
5. Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	
6. Son razonables las politicas para para dividendos?	
7. Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	
8. Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y estan bien preparados.	N
AREA: PRODUCCION	
1. Son confiables y razonables los proveedores y materias primas, piezas y y sub ensamblajes?	
2. Estan en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	
3. Son eficaces los procedimientos y politicas para el control del inventario?	
4. Son eficaces los procedimientos y las politicas para el control de calidad?	
5. Estan estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	
6. Cuenta la empresa con competencias tecnologicas.	N
AREA: INVESTIGACION Y DESARROLLO	



1. Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? Son adecuadas?	N
2. Si se usan empresas externas de I y D? Tienen estos costos efectivos?	
3. Esta bien preparado el personal de I y D de la organización?	N
4. Estan bien asignados los recursos para I y D/	N
5. Son adecuados los sistemas de computo y de administración de información?	
6. Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	N
7. Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	
AREA: SISTEMAS DE INFORMACION POR COMPUTADORA	
1. Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	N
2. Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	N
3. Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	
4. Contribuyen todos los gerentes de las areas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	N
5. Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa/	
6. Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	
7. Es facil usar el sistema de información?	
8. Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	
9. Se ofrecen talleres de capacitacion de computo a los usuarios del sistema de información?	
10. Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	



**CUADRO No.8
ANÁLISIS PORTER DEL SECTOR
INDUSTRIAL**

**VARIABLE A CONSIDERAR:
EMPRESA MUEBLE HOGAR**

1. NUEVOS ENTRANTES	LA EMPRESA MUEBLE HOGAR NO TIENE INEXISTEN BARRERAS DE ENTRADA PARA NU PROBLEMAS DE INGRESO, EL CAPITAL QUE S MUY ALTO, EL GOBIERNO NO PONE RES REPRESALIAS. LA EMPRESA MUEBLE HOGAR LEALTAD , SUS CANALES DE DISTRIBUCION ESCALA.
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	MUEBLE HOGAR ES CONSIDERADA UNA EMPR FORMADA, SUS CLIENTES PERTENECEN A LA EN ADELANTE, TIENE UN MERCADO ESTABL CUENTA CON PRODUCTOS DE DISENOS EXCLU UN 10% POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA, GRANDES MEDIOS DE COMUNICACION DEL MATERIALES, OFRECE UNA ATENCION PERSO



	LA EMPRESA ES CONSIDERADA LA LIDER A NIVEL NACIONAL, REALIZAN ECONOMIAS DE ESCALA, LO QUE LE PERMITE...
3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	AL CONTAR LA EMPRESA CON UNA CARTERA DE CLIENTES MUY ALTA, QUE LO QUE MAS LES INTERESA ES SER PERSONALIZADA, QUE CONOCEN QUE LOS PRODUCTOS SON DE BUENA CALIDAD Y COMPETENCIA, ADEMAS DE QUE LA ORGANIZACION OFRECE BUENOS SERVICIOS CUANTO A DESCUENTOS POR MONTOS DE COMPRA ALTOS. PARA SUS ARTICULOS, EL PODER DE NEGOCIACION ES ALTO, PERO DICEN QUE NO TIENEN PODER DE NEGOCIACION...
4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	LA EMPRESA MUEBLE HOGAR CUENTA CON UNA BUENA PROVISION DE SU MATERIA PRIMA Y MATERIALES DE CALIDAD. ESTRATEGICAS CON ALGUNOS PROVEEDORES DE LA ZONA. TIENE TIEMPO Y EN CANTIDAD SUFICIENTE DE PRODUCTOS PARA SUS SUSTITUTAS, LA EMPRESA TIENE BIEN ASEGURO SU PROVISION. CONCIENTE DE QUE EXISTE ESCASEZ DE OBREROS EN EL AREA, EN ESTE ASPECTO LO TIENE BIEN CONTROLADO, POSEEN BUENOS SERVICIOS DE QUE CUIDAN QUE SU PERSONAL SE ENCUENTRE BIEN. TIENEN IMPLEMENTADOS PROGRAMAS, INCENTIVOS PARA SUS EMPLEADOS, CON LO QUE LOGRAN ESTABILIZAR...
5. PRODUCTOS SUSTITUTOS	PARA ESTA EMPRESA NO EXISTEN PRODUCTOS SUSTITUTOS. SI SE ADQUIEREN PRODUCTOS DE CALIDAD Y DISEÑO...



	PRODUCTOS SIMIL
7. TABLEROS DE COMANDO	
8. ASIGNACION DE COSTOS POR ACTIVIDADES COSTOS ABC	
9. NIIF	
10. TECNOLOGÍAS INTELIGENTES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL	
11. DESARROLLO DE Y DOCUMENTACION DE WORKFLOWS	
12. EVALUACION DE LA TRASCENDENCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CREACION DE VALOR	
13. DIRECCION ESTRATEGICA APOYADA EN EL BENCHMARKING	

CUADRO No.9
EMPRESA MUEBLE HOGAR
MATRIZ DE EVALUACION DE
FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. CORRECTA GESTION DE TESORERIA	0,03	3	0,09
2. CAPITAL DE TRABAJO SUFICIENTE	0,06	4	0,24
3. ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE INVENTARIOS	0,06	4	0,24
4. ACTIVOS ASEGURADOS	0,03	3	0,09
5. ACTIVOS FIJOS PRODUCTIVOS	0,05	3	0,15
6. CALCULO DE PROVISIONES	0,02	3	0,06
7. CORRECTA IDENTIFICACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)	0,06	4	0,24
8. CUMPLIMIENTO FISCAL	0,02	3	0,06
9. CONTABILIDAD COMO SISTEMA DE INFORMACION	0,06	4	0,24
10. INVERSIONES LP GENERAN RENDIMIENTOS	0,02	3	0,06
11. SISTEMA DE COSTOS	0,04	4	0,16
12. ASIGNACION DE COSTOS Y GASTOS	0,04	4	0,16
13. CICLO FINANCIERO OPERATIVO	0,05	4	0,2



14. INFORMACION FINANCIERA AUDITABLE	0,03	3	0,09
15. GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE	0,04	4	0,16
16. UTILIZACION DE CAPACIDAD OCIOSA	0,03	3	0,09
17. SISTEMA JUST IN TIME DE PRODUCCION	0,04	3	0,12
18. KNOW HOW	0,04	3	0,12
19. CERTIFICACIONES INTERNACIONALES (ISO9000)	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
1. INVENTARIOS INMOVILIZADOS	0,06	1	0,06
2. BAJA RENTABILIDAD	0,06	1	0,06
3. APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,05	2	0,1
4. BAJO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	0,05	2	0,1
5. EXPORTACIONES BAJAS	0,02	2	0,04
6. VALORACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	0,02	2	0,04
TOTAL	1		3,03

La Empresa Mueble Hogar obtiene un promedio ponderado de 3,03 que nos demuestra:

- Las debilidades son minimas
- Tiene grandes fortalezas
- La gestion administrativa es eficiente

CUADRO No.9
EMPRESA MUEBLE HOGAR
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES
EXTERNOS (MEFE)



FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTABLE INTEGRAL	0,1	3	0,3
2. IMPLEMENTACION DE ERPs	0,06	3	0,18
3. PROMOVER LAS EXPORTACIONES	0,04	2	0,08
4. APLICACION DE SISTEMA DE COSTOS KAIZEN	0,05	3	0,15
5. ADMINISTRACION DE RIESGOS	0,05	3	0,15
6. PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO	0,06	3	0,18
7. TABLEROS DE COMANDO	0,06	3	0,18
8. ASIGNACION DE COSTOS POR ACTIVIDADES COSTOS ABC	0,09	4	0,36
9. NIIF	0,03	2	0,06
10. TECNOLOGÍAS INTELIGENTES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL	0,04	3	0,12
11. DESARROLLO DE Y DOCUMENTACION DE WORKFLOWS	0,04	3	0,12
12. EVALUACION DE LA TRASCENDENCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CREACION DE VALOR	0,04	3	0,12
13. DIRECCION ESTRATEGICA APOYADA EN EL BENCHMARKING	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
1. VOLATILIDAD DE LAS VARIABLES MACRO-ECONOMICAS DEL PAIS	0,04	2	0,08
2. INCERTIDUMBRE POLITICA	0,04	2	0,08
3. MEDIDAS IMPOSITIVAS QUE TOME LA AUTORIDAD FISCAL	0,05	3	0,15
4. VARIABILIDAD EN LOS COSTOS GENERALES (FIJOS-VARIABLES)	0,05	4	0,2
5. CAMBIO EN LAS PREFERENCIAS Y GUSTOS DE LOS COMPRADORES	0,05	4	0,2
6. APARICION DE NUEVOS COMPETIDORES QUE OFREZCAN PRODUCTOS SIMILARES	0,04	4	0,16
TOTAL	1		3,15

La Empresa Mueble Hogar obtuvo un Promedio Ponderado de 3,15 que refleja:



- Se identifican y aprovechan las oportunidades
 - Las amenazas son detectadas a tiempo y se aplican correctivos