



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“Análisis del Impacto Financiero para la Compañía Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C, Ltda como consecuencia de la certificación FSC”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Jaime Fernando Hidalgo Angueta

TUTOR

Econ. Miguel Ruiz

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Jaime Fernando Hidalgo Angueta, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio 2015

DIRECTOR DE TESIS

Econ. Miguel Ruiz

REVISORES:

Econ. María Josefina Alcívar

Econ. Gonzalo Paredes

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Jaime Fernando Hidalgo Angueta

DECLARO QUE:

La Tesis “Análisis del Impacto Financiero para la Compañía Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C, Ltda como consecuencia de la certificación FSC” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio 2015

EL AUTOR

Jaime Fernando Hidalgo Angueta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Jaime Fernando Hidalgo Angueta

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “Análisis del Impacto Financiero para la Compañía Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C, Ltda como consecuencia de la certificación FSC”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio 2015

EL AUTOR

Jaime Fernando Hidalgo Angueta

AGRADECIMIENTO

A mi familia adorada Madre, Padre y hermanos, por creer en mis capacidades, pero sobre todo por amarme y por demostrarme siempre su apoyo incondicional y desinteresado.

A mi esposa, a mis hijos y mi suegra, gracias por estar a mi lado en todo momento, por festejar conmigo en los momentos gratos y por alentarme en los momentos difíciles.

A todo el grupo DEL.E.B.ES, C.LTDA por permitirme aplicar las nuevas herramientas que la maestría me brindó, y por la apertura para desarrollar el presente trabajo.

Al Econ. Miguel Ruiz, quien aplicando todo su conocimiento, tiempo y paciencia han sabido guiarme durante la realización de este proyecto. Muchas gracias, fue un pilar importante para culminar con éxito la maestría.

A mis amigos, gracias por todo lo vivido, agradezco a Dios por mi Familia y por mis Amigos verdaderos.

A la Universidad Católica de Guayaquil, quien cumplió con mis expectativas y me concedió el privilegio de educarme y formarme como profesional honesto, competitivo y emprendedor para poder servir a la sociedad.

DEDICATORIA

Dedico orgullosamente mi trabajo de grado en el cual se ven plasmadas todas las esperanzas y expectativas de mi familia y amigos. A mi Madre quien con su ejemplo de vida e inmenso amor, supo guiarme por el camino del bien, a mi Padre quien con su perseverancia, amor a sus hijos y al trabajo, incentivo mi lucha constante por superarme y ser mejor. A mis hermanos por permanecer conmigo en los momentos difíciles y disfrutar a mi lado en los momentos de gloria. Y por último a mi esposa, a mis hijos y mi suegra quienes me brindaron su apoyo y me motivaron a culminar con éxito este nuevo reto.

TUDO LO QUE HE SIDO, SOY

Y SERÉ, SE LOS AGRADEZCO A USTEDES.

“GRACIAS FAMILIA”

ÍNDICE

Resumen.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I	
1. Generalidades del Proyecto.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Marco Teórico.....	6
1.6 Estructura de la investigación.....	11
1.7 Hipótesis y Variables.....	11
Capítulo II	
2 La Empresa y La Certificación Forestal FSC	12
2.1 Generalidades.....	12
2.2 La Empresa DEL.E.B.ES.C...LTDA.....	13
2.2.1 Objeto Social.....	13
2.2.2 Estructura Accionaria.....	13
2.2.3 Entorno Organizacional.....	13
2.3 Descripción del Producto.....	15
2.4 Antecedentes de la certificación FSC.....	16
2.5 Principios y Criterios del FSC.....	18
2.6 Tipos de Certificaciones.....	20
2.7 Evolución del Mercado.....	22
2.8 Importancia del Manejo Forestal.....	22
2.9 Principales miembros certificados en FSC.....	23
Capítulo III	
3 Análisis Situacional.....	24
3.1 Análisis Macro Ambiente.....	24
3.1.1 Entorno Político.....	24
3.1.2 Entorno Económico.....	25
3.1.2.1 Política Fiscal.....	25

3.1.2.2	Inflación.....	27
3.1.2.3	Tasas de Interés.....	28
3.1.2.4	Producto Interno Bruto.....	29
3.1.2.5	Balanza Comercial.....	31
3.1.3	Entorno Social.....	36
3.1.4	Entorno Tecnológico.....	38
3.1.5	Entorno Legal.....	38
3.1.6	Entorno Ambiental.....	39
3.2	Análisis Microambiente.....	40
3.2.1	Clientes.....	40
3.2.2	Proveedores.....	41
3.2.3	Competencia.....	42
3.2.4	Reguladores.....	43
3.3	Análisis FODA.....	44
3.3.1	Elaboración de la Matriz FODA.....	44
3.3.2	Estrategias en base a la Matriz.....	46
3.4	Ventajas Competitivas.....	46
Capítulo IV		
4	Análisis del Mercado Global.....	48
4.1	Mercado de la balsa local.....	48
4.1.1	Plantadores.....	50
4.1.2	Aserradores.....	50
4.1.3	Comercializadores.....	50
4.2	Demanda internacional de paneles de balsa.....	51
4.2.1	Análisis de la demanda del producto.....	51
4.2.2	Expectativa del cliente por la madera certificada.....	54
4.2.3	Pronóstico de mercado DEL.E.B.ES C. LTDA 2015-2017.....	54
4.2.4	Proyección de la necesidad de madera de balsa 2015-2018.....	58
Capítulo V		
5	Estudio Financiero.....	60
5.1	Situación Financiera DEL.E.B.ES C. LTDA.....	60
5.1.1	Análisis Horizontal.....	60
5.1.1.1	Análisis horizontal del balance general.....	60
5.1.1.2	Análisis horizontal del estado de resultados.....	62

5.1.2	Análisis vertical.....	64
5.1.2.1	Análisis vertical del balance general.....	64
5.1.2.2	Análisis vertical del estado de resultados.....	66
5.1.3	Razones financieras.....	67
5.1.4	Administración de efectivo.....	69
5.1.5	Administración de cuentas por cobrar.....	71
5.1.5.1	Evaluación de un cambio en el periodo de crédito.....	71
5.1.5.2	Evaluación de un descuento por pronto pago.....	72
5.1.6	Administración de inventario.....	74
Capítulo VI		
6	Impacto Financiero de la Certificación FSC.....	76
6.1	Principales rubros en el proceso de certificación FSC.....	76
6.2	Incidencia en los costes de producción.....	78
6.3	Análisis económico de la pertinencia o no de la certificación FSC.....	79
6.4	Estudio financiero en base a escenarios (con certificación – sin certificación.....	81
Conclusiones.....		84
Recomendaciones.....		86
Bibliografía.....		88
Anexos.....		92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Características de la certificación.....	17
Cuadro 2 Estrategia Global del FSC.....	17
Cuadro 3 Empresas certificadas manejo forestal y/o cadena de custodia.....	23
Cuadro 4 Balanza Comercial de Bienes.....	33
Cuadro 5 Principales productos de madera y muebles.....	34
Cuadro 6 Principales clientes (paneles flexibles de balsa).....	41
Cuadro 7 Principales proveedores.....	42
Cuadro 8 Matriz FODA.....	45
Cuadro 9 Compras de Bloques Encolados de Balsa Año 2011-2014.....	49
Cuadro 10 Capacidad de energía eólica en MW por países.....	51
Cuadro 11 Venta DELE.B.ES C, LTDA 2010- nov 2014.....	56
Cuadro 12 Presupuesto anual de mercado por regiones 2015-2018.....	59
Cuadro 13 Análisis horizontal del balance general comparativo.....	61
Cuadro 14 Análisis horizontal del estado de resultados comparativo.....	63
Cuadro 15 Análisis vertical del balance general comparativo.....	64
Cuadro 16 Análisis vertical del estado de resultados comparativo.....	66
Cuadro 17 Razones Financieras.....	67
Cuadro 18 Elementos del costo de producción de la madera FSC.....	79
Cuadro 19 Venta de madera FSC 100%.....	80
Cuadro 20 Estado de Resultados proyectado con certificación FSC.....	82
Cuadro 21 Estado de Resultados proyectado sin certificación FSC.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de certificación de manejo forestal.....	21
Figura 2 Inflación Acumulada en Junio de cada año.....	28
Figura 3 Tasa de interés activa efectiva referencial.....	29
Figura 4 PIB a precios constantes del año 2000 y tasas de crecimiento periódico 2004 al 2013.....	30
Figura 5 Crecimiento del PIB por actividad económica al año 2013.....	31
Figura 6 Principales productos no petroleros año 2013.....	34
Figura 7 Principales productos de madera y muebles.....	35
Figura 8 Exportaciones por producto principal.....	36
Figura 9 Principales competidores del DEL.E.B.ES, C.LTDA AÑO 2013.....	43
Figura 10 Número de contenedores vendidos 2010 – 2014.....	56
Figura 11 Ventas en millones de dólares 2014 – 2014.....	56
Figura 12 Capacidad en GW acumulada por región 2012 – 2017.....	58

RESUMEN

A nivel mundial se evidencia la preocupación de las empresas por retribuir en algo al medio ambiente por el impacto que ocasionan sus procesos productivos, en este sentido, el estudio realizado permitió constatar, que si bien las empresas invierten para generar valor a los accionistas y mejorar el nivel de vida de sus colaboradores, también toman decisiones estratégicas como incursionar en certificaciones FSC que avalen su accionar y den cuenta a la sociedad de que son económicamente rentables, ambientalmente apropiadas y socialmente beneficiosas, ya sea para mantener clientes con requerimientos especiales, o también para asegurar su permanencia en el mercado o en su defecto para proyectar una imagen respetuosa de los recursos naturales.

En este contexto se ha determinado el impacto financiero para la empresa Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C. Ltda como consecuencia de la certificación forestal FSC obteniendo como resultados que la utilidad neta promedio por la venta de madera de balsa certificada en los próximos 6 años estaría alrededor de \$19.973 por año, comparada con la utilidad neta por la venta de madera de balsa sin certificación que asciende a \$1.233.685 por año, esta diferencia se explica por la falta de promoción a los clientes sobre la disponibilidad de venderles producto con este sello. Con respecto a las proyecciones sobre la necesidad de madera de balsa en los próximos 4 años se demostró que harían falta 4.308 Ha de madera de balsa para producir 2.456 contenedores de paneles lo que a su vez generaría un promedio de 58 GW esto en base a supuestos de que toda la aplicación de la balsa se lo hace en el sector eólico sin considerar otras aplicaciones aunque sean de valores inferiores.

Es importante definir los términos madera certificada y madera norma o estándar, ya que a lo largo del estudio mencionaremos esta terminología, por lo tanto la madera certificada se define como aquella madera que cumple con los estándares dispuestos por el FSC mismos que garantizan su procedencia legal, adecuados y seguros procesos de extracción – aprovechamiento y trazabilidad, manejo de personal e impacto ambiental acorde a los criterios del sello FSC, es decir la madera certificada asegura a los clientes que la madera proviene de bosques

bien gestionados, que incluye medidas de gestión sostenible del bosque en los aspectos ambientales, sociales y económicos.

En cuanto a la madera estándar es aquella que se extrae de forma tradicional, sin considerar aspectos como: la sustentabilidad de los bosques, impactos sociales de sus colaboradores, cadena de custodia que asegura la trazabilidad de la madera entre otros. Es decir es el tipo de madera que si bien no es ilegal pero tampoco es ecológica.

INTRODUCCION

La creciente preocupación por los índices de deforestación a nivel mundial, seguido por las injusticias sociales por las que atraviesan los trabajadores del campo y complementado con la falta de incentivo económico para dinamizar el sector maderero, originaron la búsqueda de mecanismos que coadyuven al mejoramiento de este importante sector. En tal sentido se crea la certificación forestal FSC misma que reúne los principios y criterios que tienden a mantener un ambiente apropiado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques del mundo.

DEL.E.B.ES C, LTDA inmersa en el sector al dedicarse a exportar productos con valor agregado derivados de la madera de balsa como por ejemplo: paneles flexibles utilizados principalmente en la energía eólica para construcción las palas de los molinos de viento, adoptó como medida certificar su madera con el sello FSC lo que conlleva a realizar un análisis de la pertinencia de esta decisión desde el punto de vista financiero, es decir, ¿Cuál es el impacto financiero producto de la certificación FSC? ¿Es una medida estratégica o crea valor para los accionistas? Planteándose la hipótesis sobre si la demanda de un cliente tiene menor influencia en su rentabilidad por contenedor que la resultante de la venta de madera sin certificación. Teniendo como antecedentes los argumentos de industrias del mismo sector que aseguran sus ventas en un 80% con madera certificada y cuya participación en el mercado oscila entre el 59% - 60% del total de exportaciones de paneles flexible de madera de balsa.

El presente trabajo es importante por el poco conocimiento de las energías renovables y del uso de los recursos (madera de balsa) en este proceso de generación de energía eólica libre de contaminantes, difiere significativamente del resto de estudios y marca la pauta para incentivar a los lectores a investigar otras fuentes de uso de este recurso en aplicaciones que sean amigables con el medio ambiente y coadyuven a restringir la deforestación indiscriminada de bosques, adicional se proporciona información financiera, de costos de producción y demás información importante que no ha sido desarrollada en otros estudios.

La estructura del estudio viene dada por la formulación de la hipótesis que tendremos que resolver, para ello se pondrá de manifiesto información primaria de

la empresa motivo de estudio, aspectos medulares de la certificación forestal como sus principios y criterios, tipos de certificación, evolución del mercado, importancia de la misma y sus principales miembros. Se ubicará en el estudio un análisis situacional del entorno macro y micro al que se encuentra expuesta la empresa y se realizará el estudio financiero del impacto de la certificación en la empresa utilizando herramientas de análisis financiero, estudio en base a escenarios y la experiencia de profesionales que conocen el sector.

CAPÍTULO I.

1. Generalidades del Proyecto.

1.1 Antecedentes.

La empresa Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España (DEL.E.B.ES, C. LTDA) es una sociedad ecuatoriana que opera en el sector de productos semi-elaborados de madera, específicamente en la elaboración de paneles de balsa. Se constituyó en el año 2007 bajo las leyes de la República del Ecuador.

Desde sus inicios, se ha dedicado a la venta al por mayor de paneles de madera de balsa, los cuales en su totalidad son vendidas a su parte relacionada en el exterior Gurit Balsa, SL.

En mayo del 2007, la compañía inicia sus operaciones con la construcción de la primera planta para el procesamiento de madera de balsa, la cual es finalizada en el mes de octubre del mismo año. En noviembre del 2007, realizó el montaje de las maquinarias, lo que permitió que a finales del año se efectúen pruebas de producción antes de comenzar con la elaboración de paneles de madera de balsa.

En enero del 2008, la compañía realiza sus primeras exportaciones de paneles flexibles de madera de balsa a su cliente del exterior. En el año 2010, la compañía construyó una bodega para almacenar su mercadería debido a su alto volumen de producción de paneles de madera de balsa.

1.2 Planteamiento del Problema.

La creciente preocupación por el alto grado de deforestación, la degradación del medio ambiente y la exclusión social dieron paso a la creación de un grupo heterogéneo que recalcó la necesidad de contar con un sistema que pudiera identificar creíblemente los bosques bien manejados como el origen de los productos de madera fabricados responsablemente. Es así como nació *Forest Stewardship Council (FSC)* y DEL.E.B.ES, C. LTDA líder en calidad en el mercado de paneles flexibles de madera de balsa, direcciona sus esfuerzos por alcanzar

mencionada certificación para alinear sus objetivos en base a los estándares que proporciona esta certificación.

El requerimiento de uno de nuestros principales clientes de suministrarles madera certificada FSC como parte de su política de conservación, preservación del ambiente y mejores prácticas sociales,¹ teniendo en cuenta el volumen significativo y la posible adhesión de nuevos clientes a este requerimiento motivó a tomar la decisión de obtener la certificación en manejo forestal y cadena de custodia.

Y, por último, el conocimiento de que nuestros principales competidores suministraban en gran proporción de sus ventas madera certificada FSC y que la tendencia del mercado mundial apuntaba a la compra de madera de balsa certificada en FSC, fueron los detonantes para iniciar el proceso certificación en la empresa, sin contar con el prestigio y la buena imagen que la empresa proyectaría a la comunidad internacional al vender productos certificados y manejados responsablemente, con inclusión social² y que, además, se preocupa por la reforestación de sus bosques.

1.3 Justificación.

El presente trabajo de investigación se justifica por la necesidad de conocer el impacto financiero que resulta de la certificación forestal en DEL.E.B.ES, C. LTDA, por brindar a los lectores elementos de juicio para evaluar la acertada o equivocada decisión de certificarnos en FSC desde el punto de vista estratégico (mantener clientes) desde la perspectiva financiera (retorno de la inversión) y, por supuesto, desde el punto de vista ambiental y social (preservación del medio ambiente e inclusión social).

Es importante este estudio por la necesidad de tomar decisiones en base a la experiencia obtenida en el transcurso del proceso de certificación y en el periodo de puesta en marcha y venta del primer pedido FSC. ¿Los resultados obtenidos son

¹ Las medidas adoptadas se evidencian en la Constitución Política de la República del Ecuador de 1998 promulgada en la Ley de Gestión Ambiental LEY NO. 37. RO/ 245 DE 30 DE JULIO DE 1999.

² Responde a la creación de capacidades en las personas y condiciones en el Estado y la sociedad para que se pueda lograr la inserción de personas vulnerables a la sociedad.

los que la organización esperaba? ¿Conviene ahora hacer una reingeniería y evaluar la posibilidad de cambiar el modelo de certificación? ¿Estamos dispuestos a disminuir el margen de rentabilidad para mantener un cliente que requiere FSC? ¿Se puede pensar en salir de la certificación? ¿Qué costos – beneficio tenemos con la certificación?

Son algunas interrogantes que se pretenden contestar con la presente investigación la cual servirá para que la gerencia general evalúe la mejor alternativa que genere valor para los accionistas y no afecte las relaciones con el medio ambiente y las relaciones con la sociedad.

En síntesis, lo que se pretende resolver es:

- Disminuir el impacto ambiental que la deforestación y tala indiscriminada de bosques ocasiona. (Ambiental)
- Evitar la posible pérdida de clientes potenciales que demandan producto certificado FSC. (Económico)
- Combatir el desempleo, la vulnerabilidad, la explotación, la inseguridad, y la insalubridad. (Social)

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar el impacto financiero para la compañía Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C, Ltda como consecuencia de la certificación forestal FSC.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el mercado de la balsa desde el principio de la cadena de valor (plantadores, aserradores, comercializadores) para realizar una proyección sobre la necesidad de madera de balsa 2015-2018.
- Estudiar los Estados Financieros de DEL.E.B.ES, C. LTDA a través del análisis de las distintas herramientas que disponemos para conocer su

situación financiera actual previo a evaluar los efectos de la certificación FSC.

- Conocer el impacto financiero que resulta a partir del proceso de certificación FSC y simular los resultados en base a escenarios futuros de la empresa con certificación FSC y sin certificación.
- Establecer diferencias entre el costo de la madera estándar y los costos de la madera certificada FSC, y determinar los efectos de la posible pérdida de la certificación y su repercusión en los clientes.

1.5 Marco Teórico.

Los primeros usos generalizados del viento como fuente de energía se remontan en los años 3000 a.C. los primeros molinos de viento se originaron en Sistán y datan del siglo VII en lo que es ahora Afganistán y la antigua Persia, estos molinos servían para moler granos o para bombear agua. Los molinos dejaron de tener aceptación a partir de la invención de la máquina de vapor durante la revolución industrial y el siguiente paso en la historia de la energía eólica llegó en los primeros años del siglo XIX. La idea de acoplar un generador eléctrico a una máquina que aprovechara el viento fue de Lord Kelvin en 1802, pero no se lo pudo crear sino hasta el año 1850 donde se creó la dinamo, con ello la primera turbina eólica para generar electricidad fue creada en 1888 por Charles F. Brush.

En el Ecuador tenemos el proyecto eólico Villonaco ubicado en la provincia de Loja este proyecto cuenta con 11 aerogeneradores de 1.5 MW, es el primero en el mundo con una velocidad promedio anual de 12.7 m/s a una altitud de 2700 msnm. Se constituye en un proyecto emblemático del estado Ecuatoriano que se encuentra operando de forma normal y continua sobre la base de los requerimientos del sistema eléctrico ecuatoriano desde el 2 de enero de 2013, aportando al Sistema Nacional Interconectado una energía de 177.60 GWh desde su entrada en operación a julio de 2015, reduciendo emisiones de CO₂ en aproximadamente 32 mil Ton/año, sustituyendo la importación de energía, y creando 254 fuentes de empleo directo, adicionalmente beneficia a más de 200 mil habitantes correspondientes al cantón Loja.

Para analizar el marco teórico que regirá en el contexto de analizar el impacto financiero de la certificación forestal es necesario conocer los instrumentos de planeación y control que permitan tomar buenas decisiones que aumenten el valor de la empresa, es así que incorporaremos en el estudio: Análisis Vertical , Análisis Horizontal, Razones Financieras, Proyecciones Financieras, VAN, TIR y el WACC.

El análisis vertical de los estados financieros según Ignacio Vélez y Ricardo Dávila (2009) puede calcular indicadores de utilidad para los usuarios de los estados financieros, que inclusive pueden servir como punto de referencia para decidir acerca de negocios aislados. Para el análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias por ejemplo, si se conoce el punto de equilibrio de una empresa y se sabe que ya superó ese nivel de ventas, se pueden realizar negocios aislados atendiendo sólo el margen que éste produce. El análisis vertical es más fértil cuando se aplica al Estado de Pérdidas y Ganancias, para hacer comparaciones temporales y entre empresas, el análisis proporciona herramientas para evaluar la proporción de ciertos gastos (variables sobre todo) que permiten controlar el comportamiento de esas cuentas, elaborar pronósticos de utilidades y gastos.

El propósito del análisis horizontal según Ignacio Vélez y Ricardo Dávila (2009) es examinar el comportamiento (crecimiento o descenso) de las partidas de los estados financieros. Es decir calcula el porcentaje en que han cambiado las diferentes cuentas. Estos indicadores se calculan dividiendo el dato del año más reciente, entre el dato correspondiente del año anterior y restándole 1.

Fundamentados en las razones financieras hoy en día se toman muchas decisiones. Ignacio Vélez y Ricardo Dávila (2009) definen a una razón financiera como la proporción o cociente entre dos categorías económicas expresadas y registradas en los estados financieros básicos, para obtener rápidamente información de gran utilidad y contenido en la toma de decisiones. Para medir diversas situaciones que son de gran importancia en la vida económica de la empresa, las razones financieras se han dividido en cuatro tipos: Razones de liquidez, razones de actividad, razones de apalancamiento y razones de rentabilidad.

Las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, su fórmula:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Para evitar que el resultado del índice pueda verse afectado por los inventarios la razón ácida exceptúa de su método de cálculo este ítem y es así que según Ross 9na edición plantea la siguiente formula:

$$\text{Razón ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Un indicador importante para empresas que manejan volúmenes significativos de inventario es sin duda la rotación de inventario, con estos indicadores se puede evaluar la eficiencia o intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Cuanta más alta sea esta razón, con mayor eficiencia se administra el inventario.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

En cuanto a las medidas de rentabilidad se refiere son aquellas que nos ayudan a medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones.

$$\text{Márgen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Enmarcados en el grupo de indicadores de rentabilidad tenemos dos indicadores muy importantes como: El rendimiento sobre los activos (ROA, por las siglas de *return on assets*), es una medida de la utilidad por dólar de activos. Se la define así:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

El rendimiento sobre el capital (ROE, por las siglas de *return on equity*) es un indicador que sirve para medir la utilidad en términos del capital invertido, en términos generales el ROE se mide como:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$$

Una de las alternativas de análisis para saber el impacto financiero que la certificación forestal FSC tendría en DEL.E.B.ES, C. LTDA son las proyecciones financieras que según Diego Baena Toro (2010) ofrecen una mirada financiera sobre los elementos indispensables para la evolución propia y activa de la empresa, especialmente, cuando se presentan situaciones o efectos coyunturales internos y externos. Es decir, para hacer un estudio permanente de la empresa desde su posición interna (control financiero constante) para que ésta permanezca en el nivel que le corresponde. En este estudio se realizarán proyecciones del Estado de Resultados para los próximos 5 años en base a escenarios, es decir, los efectos en los estados financieros con certificación forestal FSC y sin la certificación forestal.

Para definir el impacto en la empresa se analizarán tres funciones financieras, el VAN, la TIR y el WACC (*Weighted Average Cost of Capital*³).

El Valor Actual Neto VAN, consiste en traer a valor presente los flujos futuros con una determinada tasa de descuento sirve para evaluar una posible rentabilidad de un proyecto y con ello determinar su viabilidad o no. Aplicaremos el VAN para conocer si al descontar los flujos con una tasa de interés y restándole los recursos propios obtenemos como resultado un valor positivo y mayor que cero. Para el mercado de la bolsa se trabaja con una tasa de descuento del 13,85% en la que se aspira recuperar la inversión. Según James Van Horne (2010) la formula aplicable es:

$$\text{Valor actual neto} = \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n} - FSI$$

Donde:

³ Costo Promedio Ponderado de Capital

k: Tasa de rendimiento requerida.

FE: Flujos de efectivo

FSI: Flujo de salida inicial.

La Tasa Interna de Retorno TIR, proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto. Esta cantidad no depende de la tasa de interés que prevalece en el mercado de capitales. Por eso se denomina tasa interna de rendimiento: la cifra es interna al proyecto y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo del proyecto. En general, la TIR es la tasa que ocasiona que el VAN del proyecto sea de cero.

El WACC según Ross⁴, Westerfield, Jaffe (2012) menciona en su libro Finanzas Corporativas de Ross, es el rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas, incluido accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes. Y lo obtenemos así:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

WAAC: Costo del capital promedio ponderado.

K_e : Costo de oportunidad de los accionistas.

CAA: Capital aportado por los accionistas.

D: Deuda financiera contraída.

K_d : Costo de la deuda financiera.

T: Tasa de impuesto a las ganancias.

⁴ Autor, del libro Finanzas Corporativas 9ª edición Ross, Westerfield, Jaffe (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill. novena edición.

1.6 Estructura de la investigación.

El presente trabajo de investigación se desarrollará partiendo de un análisis situacional de la empresa estudiando el macro y micro ambiente al que se encuentra expuesta, en este análisis se deberá incorporar un estudio FODA con su matriz y estrategias en base a la matriz. Luego, es importante un acercamiento a la certificación forestal FSC revisando sus principios y criterios, los tipos de certificación, los miembros y su importancia en el entorno ambiental, social y económico. Centraremos el análisis sobre el mercado de la balsa y revisaremos el comportamiento de la demanda, las expectativas de los clientes por la madera FSC y algo muy trascendental como las proyecciones de necesidades de madera de balsa en base a la demanda de energía eólica mundial.

Y por último en el estudio financiero se partirá de un análisis de los estados financieros a través de sus ratios, pero particularmente se hará énfasis en los rubros principales del proceso de certificación, la incidencia de estos rubros en los costos de producción que a su vez darán luces para evaluar la pertinencia o no de la certificación en la empresa. Terminaremos el análisis con una simulación en base a escenarios, es decir, aislar el estado de pérdidas y ganancias para mirar dos realidades diferentes; una con el efecto de la certificación y la otra sin el efecto FSC en la cuenta de resultados de la empresa.

1.7 Hipótesis y Variables

El impacto en las finanzas de Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C, Ltda como consecuencia de la certificación FSC producto de la demanda de un cliente tiene menor influencia en su rentabilidad por contenedor que la resultante de la venta de madera sin certificación.

La variable implícita en el estudio es la utilidad por contenedor, ya sea de la madera certificada como de la madera no certificada.

CAPÍTULO II.

2. La Empresa y La Certificación Forestal FSC.

2.1 Generalidades.

El árbol de balsa “*Ochroma Lagopus*” crece mayoritariamente en la zona ecuatorial entre latitud 0° y 5° norte y sur. Este árbol es endémico del Ecuador, que produce más del 90% del consumo mundial, y de las regiones vecinas y ha sido introducido con éxito en otras regiones del mundo. Este árbol se reproduce fácilmente y alcanza en 5-6 años una circunferencia de aproximadamente 90cm. (30 cm. de diámetro) y una altura aproximada de 18-25 metros. Por tanto es un recurso que se renueva constantemente en las regiones donde se elabora la balsa.

A causa de su rápida reproducción espontánea, las extensiones de crecimiento del árbol de balsa son muy grandes y en su mayoría no se cortan árboles, cortándose esta madera solamente en las zonas próximas a carreteras no excesivamente distantes de las plantas de procesado. En estas zonas de proximidad a las carreteras, la madera de balsa es apreciada y los propietarios de las tierras vuelven a sembrar después de la tala, ya que encuentran rentabilidad en ello, como si de cualquier otro cultivo se tratase, siendo muchas las ocasiones en que los propios madereros o las plantas de elaboración quienes colaboran con los propietarios de tierras, facilitándoles las semillas para replantar, sembrando cada vez más árboles de los que se cortan.

Se trata pues de un recurso natural, renovable y en expansión, cuya tala no perjudica al medio ambiente, ni es considerada especie protegida, ni en vías de agotamiento del recurso, ni en vías de extinción. Sino que por el contrario, cada año hay más disponibilidad. No obstante, en el Ecuador, del mismo modo que en todas las explotaciones forestales, el Ministerio del Ambiente, regula y autoriza el corte, concediendo los permisos y las guías a los madereros y a las plantas de elaboración.

Una vez elaborada la madera, también se expiden los certificados fitosanitarios y permisos de exportación.⁵

2.2 La empresa DEL.E.B.ES, C. LTDA.

2.2.1 Objeto Social.

DEL.E.B.ES, C. LTDA se dedica a la negociación de madera, y de modo principal a la elaboración, explotación, importación y exportación de balsa y otras variedades de madera.

2.2.2 Estructura Accionaria.

Tiene un capital accionario de USD\$ 1.500.000 al 31 de diciembre del 2013, cuya participación se encuentra estructurada como se detalla a continuación:

ACCIONISTAS	NACIONALIDAD	% DE PARTICIPACIÓN
Gurit Balsa S.L	Española	99,40%
Hugo Andrade Flores	Ecuatoriana	0,60%

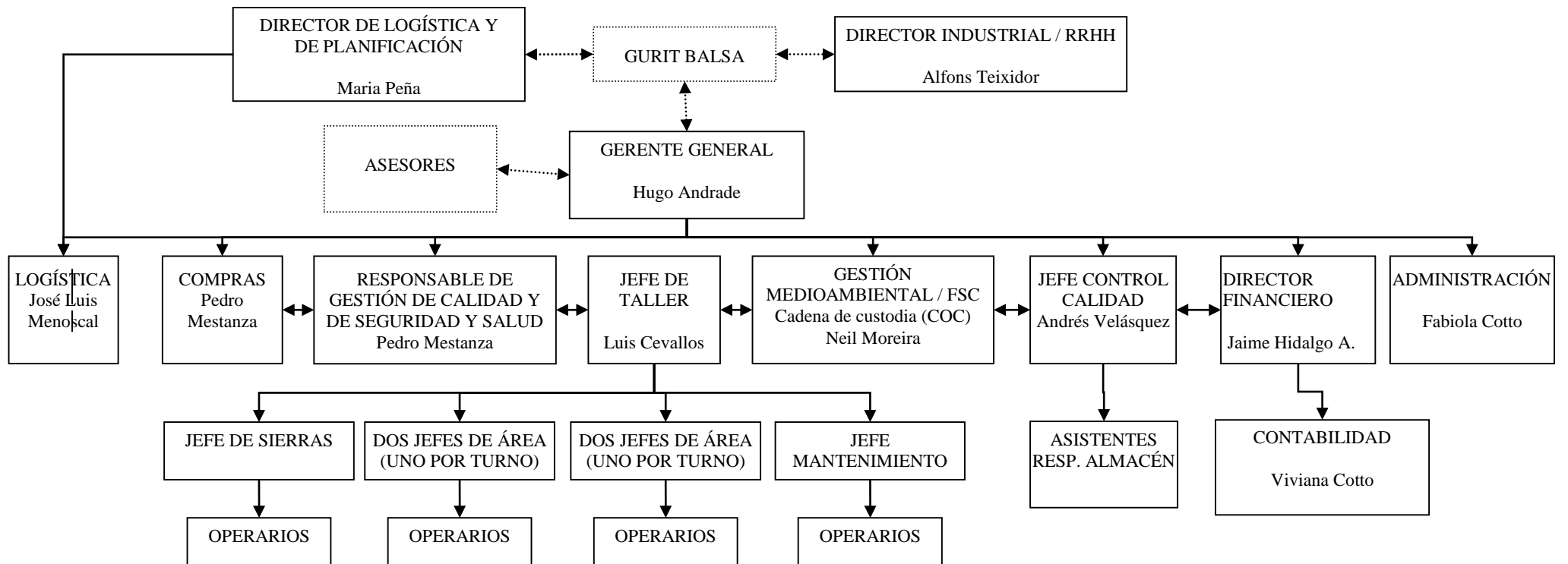
Fuente: Tomado de DEL.E.B.ES, C. LTDA.

2.2.3 Estructura Organizacional.

La empresa se encuentra organizada por departamentos en la parte administrativa y por áreas en la parte de producción, cada área o departamento tiene asignado su responsable el cuál se encargará de cumplir y hacer cumplir los objetivos planteados por la gerencia general. En esta estructura cuando exista alguna vacante en un puesto de trabajo, el responsable inmediatamente superior o un responsable del mismo nivel adoptará las funciones del puesto vacante, excepcionalmente, puede hacerse a la inversa.

⁵ Los certificados se emiten para indicar que los envíos de plantas, productos vegetales u otros artículos cumplen con los requisitos fitosanitarios, es emitido por AGROCALIDAD y es requisito en la mayoría de países para nacionalizar la carga. El permiso de exportación es un documento legal necesario para la exportación de bienes controlados por el gobierno, se lo emite luego de cumplir los requisitos establecidos por el Ministerio del Ambiente.

ORGANIGRAMA DEL E.B.ES, C.LTDA



Fuente: Tomado de DEL.E.B.ES, C. LTDA.

2.3 Descripción del Producto.

Para obtener un panel flexible de balsa se espera a que en los bosques una vez cumplido el ciclo de producción de la balsa, se tala el árbol y se le corta en troza.⁶ Estas trozas se asientan en formas rectas y se transportan a las plantas de producción, donde se secan hasta tener un grado de humedad de aproximadamente 8%. La madera una vez seca, se somete a un proceso de mecanización hasta conseguir formas rectas, planas, lisas y libres de defectos.

Siguiendo el proceso, cuando los listones de madera de balsa están preparados, seleccionados y calificados, se encolan en grandes bloques de 2' y 4' con sobre medida para un posterior recorte y escuadrado de los futuros paneles. Con este procedimiento, todos los listones quedan paralelos y con la fibra alineada en el mismo sentido, lo cual permitirá después cortarlos perpendicularmente y obtener paneles *end grain*⁷ mediante sierras horizontales que se desplazan sobre carriles o máquinas especiales que cortan los bloques encolados en capas del espesor adecuado.

Una vez realizado el corte de la madera se realiza un proceso de verificación de la humedad relativa al panel y de ser el caso se regresa a las cámaras de secado, para pasar luego a máquinas lijadoras, posteriormente a un proceso de escuadrado del panel, y dependiendo de las especificaciones propias del cliente se aplica resinas, telas, se hacen ranuras, perforaciones y divisiones entre otros. Finalmente se embala el producto en plástico sellado al vacío, cartón, retractilado, entre otras especificaciones, de acuerdo a la orden de producción.

Los productos estrella con los que cuenta DEL.E.B.ES, C. LTDA son:

⁶ De acuerdo a la edad entre 4 a 5 años y medio, se cortan a 2.60 metros, si se quiere evitar defectos tales como nudos, se recomienda cortar a 1.30 metros.

⁷ *End grain* es un tipo de corte perpendicular a la fibra de la madera. Es el más utilizado pero no el único, también existe el *Flat grain* que es un tipo de corte en paralelo a la fibra de la madera. Estos tipos de corte dependen del uso que se le pretende dar ya que según ello dependerá las propiedades mecánicas de la madera.

Paneles Rígidos - Paneles Flexibles - Paneles Flexibles con perforaciones - Paneles Flexibles Ranurados - Paneles Flexibles Ranurados y Perforados - Paneles Rígidos o Flexibles con pre imprimación - Filetes Flexibles.

2.4 Antecedentes de la certificación FSC.

El Consejo de Manejo Forestal con sus siglas en ingles FSC⁸ nace con la preocupación sobre la cada vez mayor deforestación, la degradación del medio ambiente, y la exclusión social. La certificación define la forma en que el sistema de administración de una compañía debe organizarse para abordar los aspectos e impactos ambientales⁹ de sus operaciones y establece altos umbrales de rendimientos, además de identificar creíblemente los bosques bien manejados como el origen de la madera fabricada responsablemente.

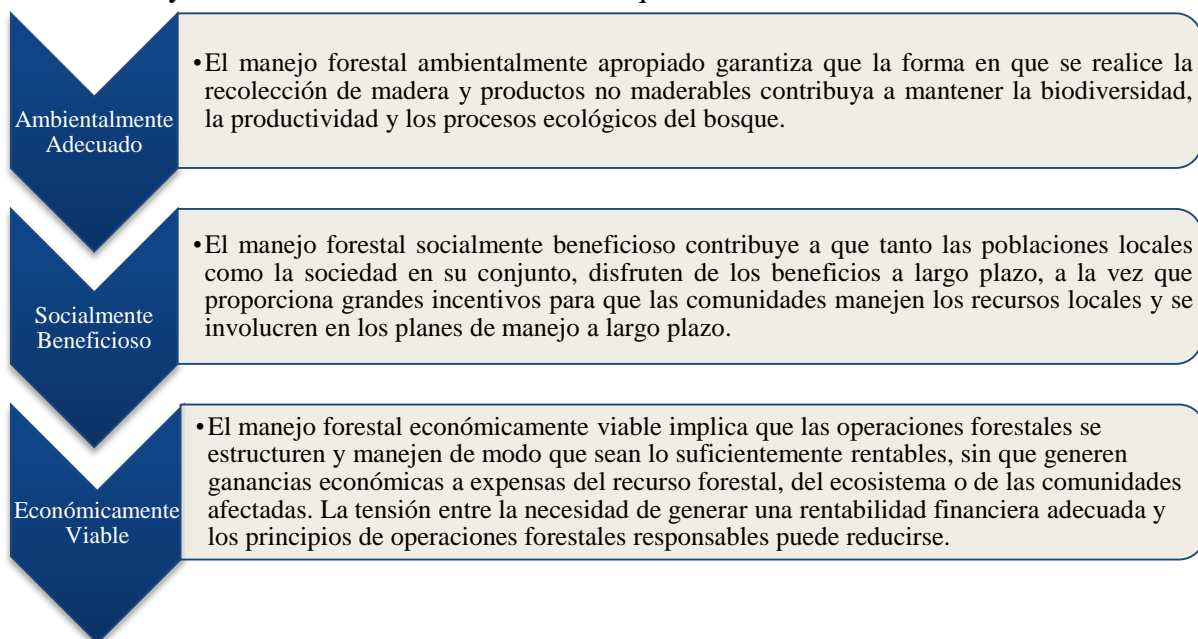
Fue fundado en Toronto - Canadá en 1993 por usuarios, comerciantes de madera, y representantes de organizaciones ambientalistas y de derechos humanos, con el apoyo de 10 países a esta idea de un sistema de certificación a nivel mundial. En sus inicios abrió sus oficinas en Oaxaca, México y el FSC fue legalmente constituido como entidad jurídica en México en febrero de 1994 luego se mudó a Bonn, Alemania en 2003. El FSC define requisitos sociales y ambientales para la gestión forestal que se recogen en diez principios y criterios asociados.

El FSC ofrece tres tipos de certificación: a) la Certificación de gestión forestal del FSC para gestionar los bosques de conformidad con los requisitos del sistema, y b) la Certificación de cadena de custodia del FSC, que es un sistema de rastreo que permite a las empresas que venden productos forestales demostrar que dichos productos proceden de bosques gestionados de conformidad con los principios y criterios del FSC y c) los Certificados de madera controlada que se emiten a productos provenientes de bosques que no están certificados FSC, pero sí están verificados como fuentes incontrovertidas de productos forestales.

⁸ Consejo de Manejo Forestal

⁹ Alteración positiva o negativa del ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada

La certificación deberá promover un ambiente apropiado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques del mundo.

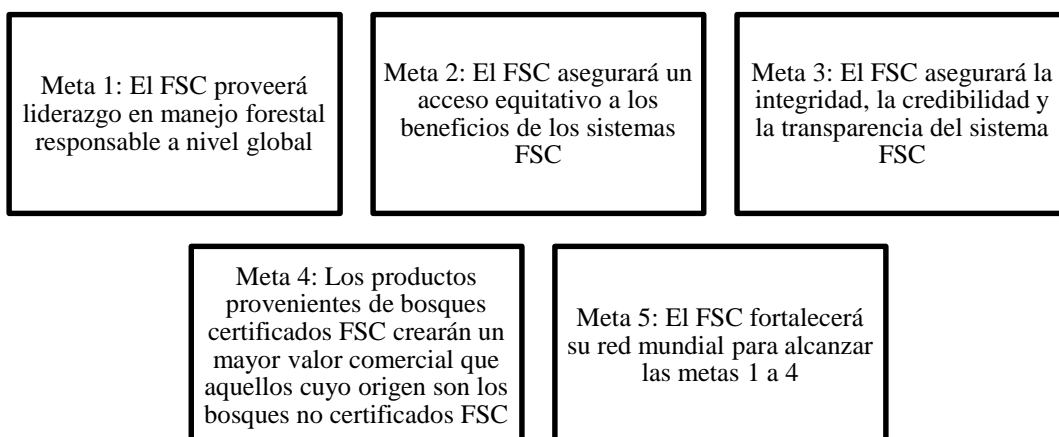


Cuadro 1. Características de la certificación

Fuente: Adaptado de www.fsc.org

La estrategia global de la certificación consiste en 5 metas que buscan impulsar el futuro desarrollo del FSC.

Cuadro 2. Estrategia Global del FSC



Fuente: Adaptado de www.fsc.org

El FSC tiene una estructura de administración singular que se basa en principios de participación, equidad y democracia: La Asamblea General, el Consejo Directivo y el Director General.

2.5 Principios y criterios del FSC.

Los principios y criterios FSC describen las normas esenciales de manejo forestal, ambientalmente apropiado, socialmente beneficioso y económicamente rentable. En total son 10 los principios que exponen esta visión; cada uno respaldado por varios criterios que proporcionan una manera de juzgar si, en la práctica, el principio se ha cumplido.

Principio 1. Cumplimiento de las Leyes.- La organización deberá cumplir todas las leyes reglamentos y tratados internacionales ratificados en el ámbito nacional, así como los convenios y los acuerdos que sean aplicables. El primer principio hace referencia adicionalmente al compromiso de la sociedad de no ofrecer o recibir sobornos en dinero ni estar involucrados en cualquier otra forma de corrupción, si se da algún caso de corrupción, la organización deberá implementar medidas de acuerdo a la escala y a la intensidad de las actividades de manejo y al riesgo de corrupción.

Principio 2. Derecho de los trabajadores y condiciones de empleo.- La organización deberá mantener o mejorar el bienestar social y económico de los trabajadores. El segundo principio hace referencia a los trabajadores, y en este apartado regula lo referente a: salarios mínimos, la equidad de género, seguridad y salud en el trabajo, capacitaciones, seguridad social, entre otros. Todo esto buscando mejorar el trato al personal que interviene dentro del proceso productivo.

Principio 3. Derecho de los pueblos indígenas.- Las organizaciones deberán identificar y respaldar los derechos legales y consuetudinarios¹⁰ de los pueblos indígenas, en relación con la propiedad, uso y manejo de la tierra, territorios y

¹⁰ Son normas jurídicas que no están establecidas en ninguna ley pero se cumple porque en el tiempo se ha hecho costumbre cumplirla; es decir, en el tiempo se ha hecho uso de esta costumbre que se desprende de hechos que se han producido repetidamente, en el tiempo, en un territorio concreto. Tiene fuerza y se recurre a él cuando no existe ley (o norma jurídica escrita) aplicable a un hecho

recursos que resulten afectados por las actividades de manejo. El tercer principio hace referencia a los derechos de los pueblos indígenas, y pone énfasis en el respeto de sus derechos legales y consuetudinarios, en la mayoría de casos incorpora que, para llevar a cabo cualquier actividad se debe seguir un proceso de Consentimiento Previo, Libre e Informado¹¹.

Principio 4. Relaciones con las comunidades.- La organización deberá contribuir al mantenimiento o mejora del bienestar social y económico de las comunidades locales. El cuarto principio obedece a propender una mejor relación con las comunidades locales, ofreciendo oportunidades de empleo, capacitación y otros servicios y actividades que mejoren su situación social y económica.

Principio 5. Beneficios del Bosque.- La organización deberá manejar de forma eficiente el rango de múltiples productos y servicios de la unidad de manejo para mantener o mejorar su viabilidad económica a largo plazo y toda la gama de beneficios ambientales y sociales. El quinto principio denota la importancia económica y social de aprovechar los recursos propios de la Unidad de Manejo y en especial de la diversificación de los mismos.

Principio 6. Valores e impactos ambientales.- La organización deberá mantener, conservar y/o restaurar los servicios del ecosistema y los valores ambientales de la unidad de manejo y deberá evitar, reparar o mitigar los impactos ambientales negativos. El sexto principio hace énfasis en la preservación del medio ambiente, el trato especial que se debe dar a las especies raras o amenazadas, así como su hábitat. Además de evitar impactos en la calidad y cantidad de agua.

Principio 7. Planificación del Manejo.- La organización deberá contar con un plan de manejo acorde con sus políticas y objetivos y proporcional a la escala, intensidad y riesgo de sus actividades de manejo. Este plan de manejo deberá implementarse y mantenerse actualizado basándose en la información del monitoreo, con el objetivo de promover un manejo adaptativo.

¹¹ Condición legal según la cual se puede decir que una persona o comunidad ha dado su consentimiento para la realización de una acción antes de su comienzo

Principio 8. Monitoreo y Evaluación.- La organización deberá demostrar que el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos de manejo, los impactos de las actividades de manejo y las condiciones de la unidad de manejo se monitorean y evalúan de manera proporcional a la escala, intensidad y riesgo de las actividades de manejo, con el fin de implementar un manejo adaptativo.

Principio 9. Altos valores de conservación.- La organización deberá mantener y/o mejorar los altos valores de conservación en la unidad de manejo a través de la aplicación de un enfoque precautorio.

Principio 10. Implementación de las actividades de manejo.- Las actividades de manejo realizadas por o para la organización en la unidad de manejo se deberá seleccionar e implementar en concordancia con las políticas y objetivos económicos, ambientales y sociales de la organización y conforme a los principios y criterios en su conjunto. El décimo principio trata sobre el tratamiento de la unidad de manejo luego del aprovechamiento, esto es: Regeneración con especies apropiadas, eliminación de los materiales de desechos entre otros.

2.6 Tipos de Certificaciones.

El FSC emite tres certificados distintos relacionados con la producción y con el avance subsiguiente de los productos forestales a lo largo de la cadena de valor.

- La Certificación de Manejo Forestal.- Esta certificación garantiza que una zona específica del bosque está siendo manejada de acuerdo a los principios y criterios del FSC o al estándar nacional FSC.

El propietario o administrador forestal debe contratar a una entidad de certificación acreditada FSC (ejemplo: *Rainforest Alliance*) para que lleve a cabo una evaluación. Para disminuir el riesgo de no certificación la entidad de certificación sugiere una pre-evaluación donde se señalan las áreas en donde el manejo forestal no podría cumplir con el estándar. Cuando ya estén convencidos de que no tendrán observaciones graves, se puede solicitar la evaluación completa. El proceso de certificación es como sigue:

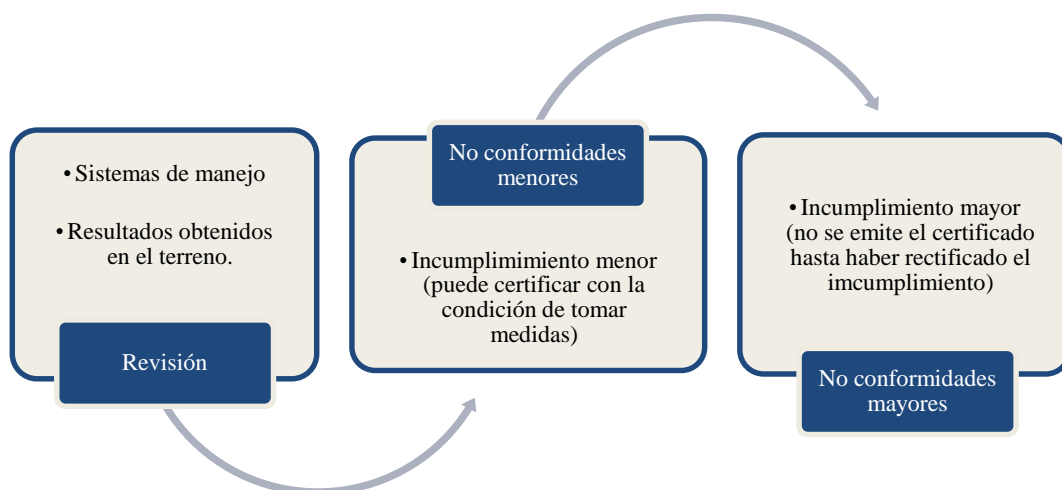


Figura 1. Proceso de certificación de Manejo Forestal.

Fuente: Adaptado de www.fsc.org

- La Certificación de Cadena de Custodia.- Esta certificación acredita que los productos de bosques certificados FSC son verificados para que no se mezclen con productos sin certificación y el cliente final tenga la oportunidad de diferenciar y pueda elegir con confianza los productos etiquetados FSC.

Es importante debido a que en el transcurso del bosque al cliente final experimentan procesos, transformaciones, transporte y pueden tender a confundirse con productos sin apego a los principios y criterios FSC para ello se aplica una evaluación separada para mantener aislados los productos certificados de los que no lo son. Es importante para las empresas que buscan acceder a mercados ambientales y socialmente responsables con miras a proyectar una imagen corporativa amigable con el ecosistema y cumplidora de políticas que especifican el suministro de materiales ambientalmente responsables.

- Los Certificados de Madera Controlada.- La madera controlada brinda al fabricante la posibilidad de mezclar material certificado durante la fabricación de productos FSC mixtos. La importancia de la madera controlada radica en el hecho de que se puede difundir a través de productos FSC mixtos la importancia del manejo responsable de recursos y además el

hecho de que éste es un primer paso hacia la consecución de la certificación de manejo forestal completa.

2.7 Evolución del Mercado.

La preocupación de las empresas y de los clientes por el medio ambiente ha llevado a incidir en los productos que se ofertan con valor agregado y ha hecho eco en los consumidores que cada vez más son conscientes de la realidad ambiental y social que la deforestación y el mal manejo del recurso humano trae consigo. Pasamos de una sociedad consumista sin importar las relaciones con la sociedad y el medio ambiente que es nuestro proveedor más sensible, a una sociedad obligada por las circunstancias a proteger el medio ambiente y aceptar su cuota de responsabilidad con la sociedad y las personas que se deben a la agricultura.

2.8 Importancia del Manejo Forestal.

Reciprocidad con la naturaleza, es así como se contextualiza la importancia del manejo forestal. Desde la década de los setenta se evidenció la preocupación por preservar el medio ambiente dado el crecimiento económico, innovación industrial y empleo de técnicas sin control, esta situación ha llevado a replantear el tema, a un cambio de actitud, que considera los temas medioambientales como de gran importancia social. En este aspecto las empresas deben jugar un papel protagónico por su impacto en el medio ambiente, identificando costes para asumirlos o reducirlos aplicando la tecnología existente.

Entender el manejo forestal conlleva grandes oportunidades de crecimiento para las empresas, por un lado, puede convertirse en ventaja competitiva a la vez que la imagen de la organización se ve beneficiada por el hecho de contribuir de manera consiente y responsable a la protección de nuestro hábitat, el hecho de estar preparados al desafío de atender a consumidores ecológicamente responsables y por simple supervivencia al momento de implementar políticas y objetivos que incorporen el tema ambiental.

2.9 Principales miembros certificados en FSC.

La certificación FSC cuenta con una página web¹² que sirve como material informativo y de consulta para comprobar si el proveedor que nos está vendiendo producto etiquetado con la certificación manejo forestal y/o cadena de custodia tiene vigente o es válida la certificación.

Entre otra información aquí podemos visualizar lo siguiente:

Cuadro 3. Empresas certificadas manejo forestal y/o cadena de custodia.

Código del Certificado	Número de Licencia	Nombre de Empresa	País
SCS-FM/COC-004872	FSC-C009673	Rudaco SA	Argentina
RA-COC-002413	FSC-C014047	Tetra Pak Srl Argentina	Argentina
DNV-COC-000784	FSC-C041371	AGBR041-Jundiaí	Brasil
RA-FM/COC-000221	FSC-C008269	José Martins	Brasil
SW-COC-005132	FSC-C100270	Plantabal S.A.	Ecuador
RA-FM/COC-006589	FSC-C115851	Del.e.b.es. C. Ltda.	Ecuador
SCS-COC-002927	FSC-C044031	Pacific Clears	Estados Unidos
BV-COC-167568	FSC-C001614	CellMark Paper INC	Estados Unidos
SCS-COC-002255	FSC-C017543	HP México	México
SCS-COC-004762	FSC-C118691	Imcograph, SA de CV	México
GFA-COC-001898	FSC-C041382	Steinmetz GmbH	Alemania
SGSCH-COC-007193	FSC-C044037	Mitsubishi International GmbH	Alemania

¹² Para revisar la valides del producto certificado FSC: a) Ingresar a la plataforma " <http://info.fsc.org/> b) En CB se busca las iniciales del cuerpo certificador ejemplo RB (*Rainforest Alliance*) c) En TYPE se busca la categoría del certificado (CoC ó FM/CoC) d) En NUMBER se introduce el código del certificado del proveedor ejemplo (006591) e) Por último se da clic en SEARCH para buscar la información.

CAPÍTULO III.

3. Análisis Situacional.

3.1 Análisis Macro Ambiente.

El análisis del macro ambiente nos permite conocer los factores externos importantes que afectan a la empresa y que no pueden ser controlados en su totalidad por sus directivos. Estos factores externos están interrelacionados entre sí, de manera que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros. Por otro lado hay que conocer que otro aspecto en común, es que se tratan de fuerzas dinámicas y esto quiere decir que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente.

Las empresas dependen totalmente de su entorno y el éxito depende de cómo éstas se relacionan con él, ya que como sabemos, las empresas obtienen sus recursos del ambiente externo (financieros, energéticos, tecnológicos, humanos entre otros.) y en retribución a ello generan (bienes y servicios). Para explorar el macro ambiente externo en el que opera la empresa es necesario realizar un análisis de los factores PESTL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal) mismos que desempeñan un papel importante en las oportunidades de creación de valor de una estrategia.

3.1.1 Entorno Político.

Para el análisis de este entorno tenemos como actor principal al gobierno, mismo que rige el resto de poderes: ejecutivo, legislativo, judicial y de participación ciudadana. El grado de poder y la cercanía que tenga en cada uno de los niveles del Estado. Las ideologías y los partidos políticos relevantes influyen, ya que el gobierno que esté en el poder decidirá aspectos relacionados con incrementos salariales, impuestos y subvenciones, entre otros. Y claramente esto afecta al desarrollo de la empresa y a su normal funcionamiento. Otro aspecto importante es la estabilidad y riesgos políticos¹³, una empresa de un país caracterizado por una

¹³ El riesgo político hace referencia a quebrantos patrimoniales debido actuaciones gubernamentales o a las fuerzas políticas y sociales del país en análisis o de países vecinos que pueden afectar a éste. A continuación se ilustra los tipos de riesgo país.

estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

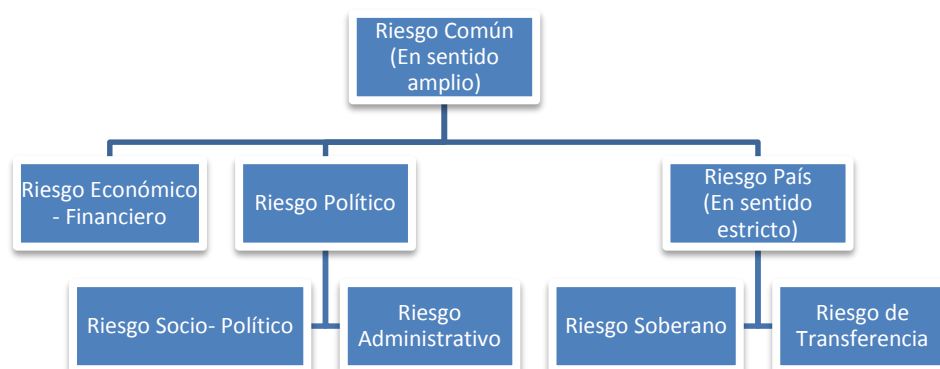
El perfil de la persona cuya responsabilidad recae en la Presidencia de la República tiene influencia, ya que engloban aspectos como las tendencias de integración supranacional, acuerdos internacionales, guerras y conflictos en el mundo, la política económica ya que los gobiernos pueden suponer incentivos o una retracción de las inversiones, pueden incidir directamente en la creación de nuevos impuestos o en el incremento de valor de los ya existente. Y, por último, en el comercio exterior a través de acuerdos comerciales como el que se acaba de finalizar con la Unión Europea¹⁴, apertura a las relaciones internacionales y política exterior que nos hagan atractivos ante los inversionistas internacionales.

3.1.2 Entorno Económico.

El entorno económico al que se encuentra expuesto la empresa es importante porque afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo, de entre los que más afectan a la empresa. Los más significativos son:

3.1.2.1 Política Fiscal.

El Estado interviene en la economía mediante decisiones sobre los impuestos y gasto público. En cuanto al gasto público se expresa en políticas expansivas o restrictivas, para el primer caso el efecto es un incremento en la demanda lo cual



Fuente: Tomado de RODRIGUEZ, Arturo: "El riesgo país: concepto y formas de evaluación". Cuadernos de Gestión. nº 19. junio 1997. Págs.: 46.

¹⁴ Este acuerdo comercial se lo cerró el día 17/07/2014 siendo las 11h00 (hora de Bruselas) 04h00(hora de Ecuador) luego de casi cuatro años de negociación.

hará que de forma indirecta se incrementen los ingresos de los ciudadanos incrementando por lo tanto su capacidad de consumo. Cosa contraria sucede con las políticas restrictivas.

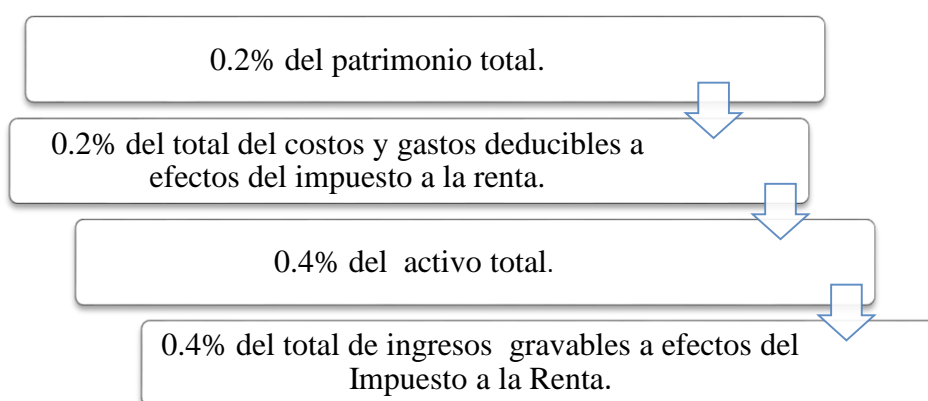
En lo que a los impuestos se refiere el Ecuador ha experimentado una serie de nuevos impuestos, dentro de los cuales el que más afecta sin duda es el impuesto a la salida de divisas creado bajo la Ley Reformativa para la equidad tributaria en el Ecuador, el 29 de diciembre de 2007. Este impuesto que inicialmente se fijó en un 2% pero desde noviembre del 2011 grava el 5% por cantidades superiores a USD\$1.000,00 sin que exista límite. Debe ser pagado por todos quienes transfieran divisas al exterior salvo algunas exoneraciones¹⁵. El objetivo de este impuesto es evitar las salidas indiscriminadas de capitales, que son obtenidas utilizando los factores de producción interno, aumentar la liquidez, fomentar el ahorro y principalmente solucionar problemas de déficit en la balanza de pagos.

La empresa se vio afectada con esa medida desde su aplicación hasta la fecha, debido a la materialidad de las importaciones que gravan este impuesto, y aun con el análisis minucioso para aplicar como crédito tributario estos valores afecta la liquidez de la empresa. Es así que tenemos desde el 2009 que se pagaron tributos por \$8.464,45 netos, para el año 2010 incrementaron las importaciones y pagos al exterior y se pagaron \$42.324,11 compensando como crédito tributario \$26.745,36 en el año 2011 que incrementaron el porcentaje un 3% no se evidenció mayor crecimiento del tributo pagando \$41.886,36 de los cuales se compensaron \$32.996,52. El efecto del incremento se lo visualiza en el año 2012-2014 siendo el año más significativo el 2013 por nuestro volumen de importaciones que ascendió a pagar \$234.368,17 y compensar con el impuesto a la renta el valor de \$ 80.186,09.

En términos generales la afectación directa a la empresa fue de \$-308.188,32 saldo neto desde 2009 – 2014, asumido como gasto impuesto salida de divisas en los estados financieros.

¹⁵ Transferencias de hasta USD \$1.000 – Pagos por concepto de amortización de capital e intereses – Pagos por parte de administradores y operadores de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico – y, pagos por concepto de dividendos distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas en el Ecuador.

Los impuestos creados por la Administración Tributaria restan liquidez y por ende afectan el normal desenvolvimiento de las empresas. Es así que podemos citar el Impuesto Mínimo o anticipo del Impuesto a la Renta que desvirtúa la naturaleza del impuesto a la renta que se grava a las rentas obtenidas en un ejercicio impositivo que comprende del 1ero de Enero al 31 de diciembre. En cambio este anticipo se lo calcula en base al patrimonio, activos, costos e ingresos mediante la siguiente fórmula.



Fuente: Adaptado del Servicio de Rentas Internas (2014)

Con ello el gobierno pretende reducir la evasión tributaria¹⁶, mejorar el control, asegurar las metas del Estado en cuanto a la redistribución fiscal de manera responsable y promover la ciudadanía fiscal.

3.1.2.2 Inflación.

El efecto de esta variable macroeconómica no afecta a todas las empresas por igual, ya que estará supeditada a cómo se contrarresten sus efectos, pero en contexto general la inflación disminuye el valor de las empresas.¹⁷

Un incremento en los precios de las materias primas se verá reflejado en mayores costos de producción que, a su vez, se resume en menos competitividad en relación a otras economías menos inflacionarias. Pero no es en relación solamente a otras

¹⁶ Según el Servicio de Rentas Internas el monto de evasión tributaria bordea los 6 mil millones de dólares.

¹⁷ Cuando las tasas de inflación son elevadas, el beneficio de las empresas se encuentra artificialmente inflado, lo que origina que los impuestos que pagan sean mayores que si no hubiera inflación. De esta manera la rentabilidad real de las inversiones es menor.

economías, sino también a empresas en la misma región que poseen estructuras de costes¹⁸ que mitigan el efecto de la inflación. Otro efecto negativo en lo concerniente a la inflación es que genera incertidumbre, mientras más volátiles sean las cifras es dificultoso realizar planificación. Por tanto se desconoce el costo de producción de cada bien y a cuanto venderlo reduciéndose la inversión. En el Ecuador las cifras de inflación no han tenido mayor fluctuación y es así que:

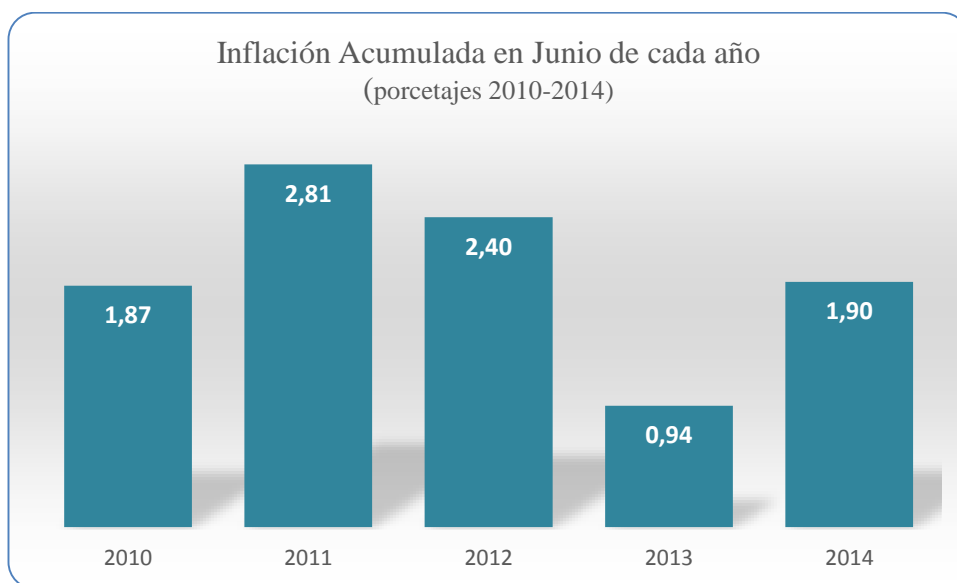


Figura 2. Inflación Acumulada en Junio de cada año.

Fuente: Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Como muestras la figura 2 el promedio de la inflación en estos 5 años de análisis es de 1.98% muy cercana a la última inflación registrada en el 2014. Esto sin duda ayuda a disminuir la incertidumbre y a planificar la estrategia de costos y posterior fijación de precios.

3.1.2.3 Tasas de interés.

Desde un punto de vista empresarial su importancia radica en que a mayor tasa de interés menos atractivo se hará endeudarse para emprender un negocio. En lo que a la tasa de interés activa efectiva referencial del segmento productivo PYMES se refiere indica que no ha tenido variación desde febrero del 2014 manteniéndose

¹⁸Se refieren a todos los costos en los que es necesario incurrir para realizar la actividad a la que se dedica la empresa, y el éxito radica en: identificarlos, clasificarlos, desglosarlos, e imputarlos correctamente.

en un 11.20% con una considerable disminución en mayo del 2014 y un repunte inesperado en el mes de julio del 2014 según nos muestra la figura 3.

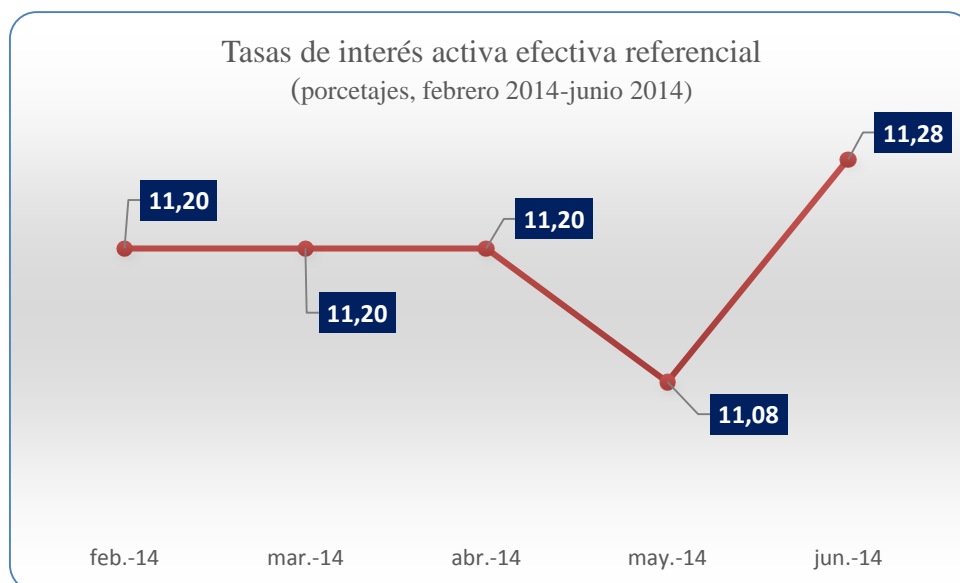


Figura 3. Tasa de interés activa efectiva referencial.
Fuente: Tomado del Banco Central del Ecuador 2014.

Podemos decir que la tasa de interés activa efectiva referencial se ha mantenido en el tiempo sin tener mayor influencia en el desenvolvimiento de la empresa ya que los únicos intereses que asume son por créditos a su relacionada en el exterior gravados con un 7% e inscritos en el banco central. Se descarta del análisis la afectación que tiene la volatilidad de este indicador en el comportamiento del consumo y la demanda, ya que el producto se vende en su totalidad al exterior. En cuanto a la dificultad de financiar las inversiones de la empresa tampoco se ve afectado ya que los recursos provienen de su relacionada del exterior ya sea por pago de facturas vencidas o en su defecto como anticipos a futuras exportaciones.

3.1.2.4 Producto Interno Bruto. (PIB)

El análisis de la variación del PIB en términos reales (a precios constantes) permite evidenciar el comportamiento del crecimiento de la economía ecuatoriana desde una perspectiva de producción. Desde el año 2004, el PIB real muestra resultados volátiles sin una tendencia definida, lo cual permite señalar que el crecimiento de la economía ecuatoriana en general se ha visto altamente afectada

por circunstancias especiales presentadas en cada año, lo que ha impedido poder observar alguna tendencia sostenida de crecimiento en el largo plazo.

Para el año 2013, se estima que el PIB real llegue a los USD\$ 66.889 millones, lo que significaría un crecimiento del 4,50% en comparación con el año anterior. Esta tasa reflejaría una reducción en el crecimiento de la producción nacional, luego de haber alcanzado un 5,14% en la tasa de crecimiento para el año 2012.

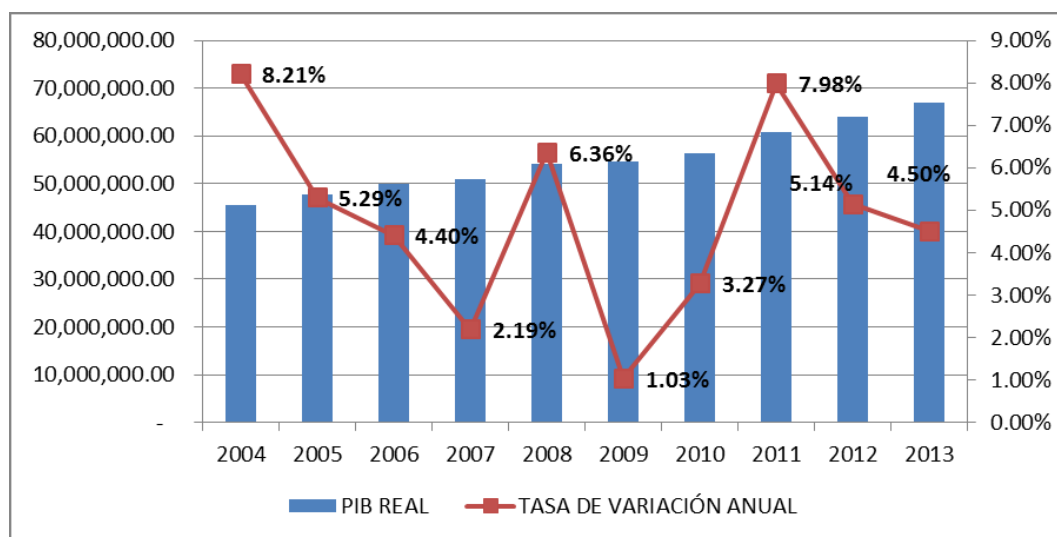


Figura 4. PIB a precios constantes del año 2000 y tasas de crecimiento período 2004 al 2013

Fuente: Tomado del Banco Central del Ecuador.

Este análisis en el tiempo permite observar el comportamiento del PIB, aislando los efectos coyunturales, producto de cualquier acontecimiento que haya perturbado a esta variable, que generalmente son absorbidos rápidamente por la economía, es decir, presenta una visión económica de mediano y largo plazo.

Un análisis pormenorizado de que factores incidieron en el resultado económico del 2013, requiere de un análisis de la conformación del PIB por el lado de la oferta como de la demanda en este periodo.

Por el lado de la demanda, es importante establecer en qué medida se demandó producción nacional por parte de los agentes internos (Consumo Interno) y de los agentes externos. En un contexto general, el aumento de la demanda interna de la economía obedecería principalmente a la política económica de estímulos utilizada por el gobierno, y que seguiría vigente a través del gasto público y del crédito. En cuanto a la evolución de la oferta, el análisis se realiza a nivel sectorial y de una

manera general se observa que la mayoría de las industrias reflejan tasas de crecimiento menores que las registradas en el año anterior, con excepción de la explotación de minas y canteras, y las de intermediación financiera.

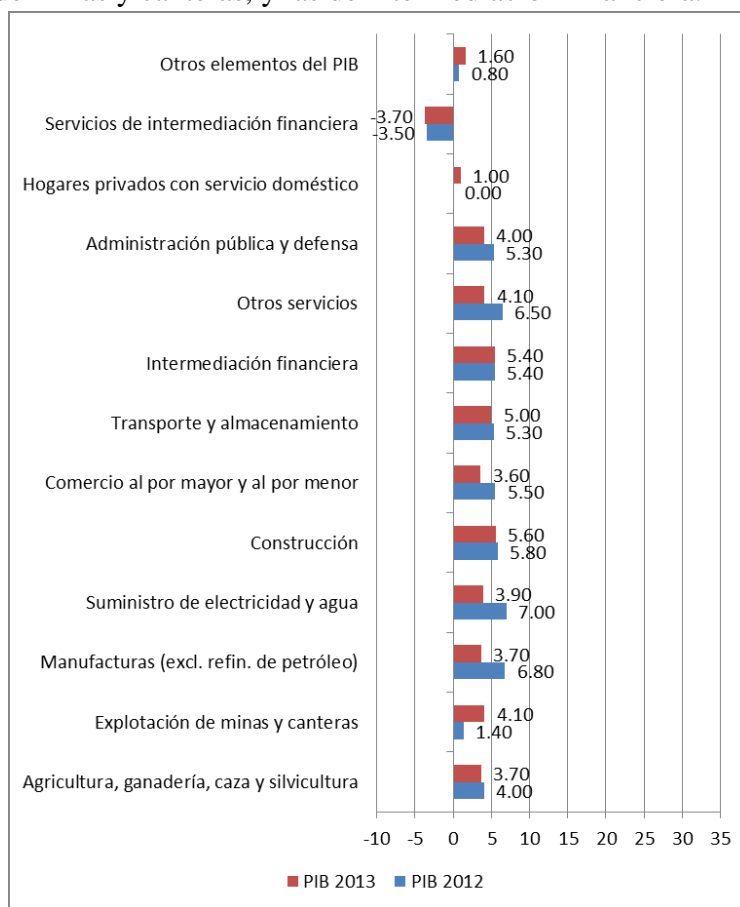


Figura 5. Crecimiento del PIB por actividad económica al año 2013.
Fuente: Tomado del Banco Central del Ecuador. (2014)

3.1.2.5 Balanza Comercial.

El saldo de la balanza comercial de bienes registró un superávit de \$598,80 millones en el primer trimestre del 2014 frente a un superávit de \$51,6 millones en el cuarto trimestre de 2013 y un déficit de \$-16,8 millones en el primer trimestre de 2013.

Como nos muestra el cuadro 4 las exportaciones totales en el año 2013 fueron de \$25.693,2 millones, un aumento del 4,6% con respecto a las ventas externas registradas en el 2012 mismas que ascienden a \$24.568,9 millones. Las exportaciones petroleras en el periodo analizado han sufrido un incremento de 2,3% ya que en el 2012 se registraron \$13.792,0 millones y en el 2013 se reporta \$14.107,7 aquí se encuentran considerados los rubros de petróleo crudo y

derivados. De su parte las importaciones totales alcanzaron en el año pasado un valor de \$ 26.331,0 millones, nivel superior al reportado en el 2012 el cual fue de \$24.518,9 millones, dicha variación (1.812,10 millones) representa un crecimiento del 7.4%.

El país importó entre bienes de consumo: duraderos y no duraderos en el 2013 un total de \$5.292,5 millones, combustibles y lubricantes \$ 6.080,2 millones, en lo que a materias primas se refiere de los \$7.829,2 millones el 75% se ha importado para el sector industrial es decir \$ 5.859,0 millones, el resto lo ocupan las materias primas agrícolas con un 13% es decir \$1.040,2 millones y materiales de construcción con el restante 12% que significa \$930,10 millones. En comparación con el año 2012 la compra de materias primas creció un 7,4% y la de bienes de capital 5,6%.

Cuadro 4. Balanza Comercial de bienes

BALANZA COMERCIAL DE BIENES								
Período: 2002 - 2014. IT								
Millones de dólares								
Transacción / Período	2010		2011		2012		2013	
	2010	variación (%)	2011	2012	variación (%)	2013	2014-I	
Exportaciones	18.137,1	27,3%	23.082,3	24.568,9	4,6%	25.693,2	6.828,1	
Mercancías generales	17.766,4	27,3%	22.612,4	24.069,0	4,6%	25.174,4	6.683,6	
Mercancías según la CAE	17.489,9	27,6%	22.322,4	23.764,8	4,6%	24.855,2	6.603,9	
Petroleras	9.673,2	33,8%	12.944,9	13.792,0	2,3%	14.107,7	3.560,3	
Petróleo crudo	8.951,9	31,8%	11.800,0	12.711,2	5,5%	13.411,8	3.413,4	
Derivados	721,3	58,7%	1.144,9	1.080,7	-35,6%	696,0	146,9	
No petroleras	7.816,7	20,0%	9.377,5	9.972,8	7,8%	10.747,5	3.043,7	
Tradicionales	3.705,7	22,2%	4.528,9	4.396,6	18,0%	5.187,4	1.571,1	
Banano y plátano	2.032,8	10,5%	2.246,5	2.078,4	14,2%	2.372,7	670,2	
Café y elaborados	160,9	61,7%	260,2	261,1	-16,0%	219,4	43,0	
Camarón	849,7	38,7%	1.178,4	1.278,4	40,6%	1.797,7	634,9	
Cacao y elaborados	424,9	38,0%	586,5	454,5	17,1%	532,4	143,7	
Atún y pescado	237,4	8,4%	257,4	324,3	-18,2%	265,3	79,2	
No tradicionales	4.111,0	17,9%	4.848,6	5.576,2	-0,3%	5.560,1	1.472,5	
Ajuste por comercio no registra	276,5	4,9%	290,0	304,2	4,9%	319,2	79,6	
Bienes para transformación	-	-	-	-	-	-	-	
Reparación de bienes	6,0	0,0%	6,0	6,0	0,0%	6,0	1,5	
Bienes adquiridos en puerto por medio	364,7	27,2%	464,0	493,9	3,8%	512,8	143,0	
Oro no monetario	-	-	-	-	-	-	-	
Importaciones	19.641,1	18,3%	23.242,6	24.518,9	7,4%	26.331,0	6.229,2	
Mercancías generales	19.618,3	18,4%	23.219,8	24.496,1	7,4%	26.308,2	6.223,5	
Mercancías según la CAE	19.468,7	18,2%	23.009,5	24.205,4	7,6%	26.041,6	6.166,2	
Bienes de consumo	4.306,4	11,6%	4.806,7	5.012,9	5,6%	5.292,5	1.110,3	
No duraderos	2.248,4	21,5%	2.731,4	2.965,1	6,7%	3.162,9	642,5	
Duraderos	2.058,0	0,8%	2.075,3	2.047,8	4,0%	2.129,6	467,8	
Combustibles y lubricantes	4.042,8	25,8%	5.086,5	5.441,3	11,7%	6.080,2	1.662,2	
Materia primas	5.914,8	22,3%	7.231,0	7.290,9	7,4%	7.829,2	1.795,3	
Agrícolas	760,5	22,5%	931,4	982,1	5,9%	1.040,2	254,6	
Industriales	4.620,6	19,5%	5.522,4	5.431,3	7,9%	5.859,0	1.323,3	
Materiales de construcción	533,6	45,7%	777,3	877,5	6,0%	930,1	217,4	
Bienes de capital	5.129,1	14,0%	5.844,6	6.418,1	5,6%	6.778,0	1.587,5	
Agrícolas	85,6	18,3%	101,2	114,0	4,4%	119,0	25,2	
Industriales	3.387,3	19,2%	4.036,2	4.444,3	9,7%	4.874,8	1.111,1	
Equipos de transporte	1.656,2	3,1%	1.707,2	1.859,8	-4,1%	1.784,1	451,3	
Diversos	75,6	-46,1%	40,7	42,2	46,1%	61,7	10,9	
Ajuste por comercio no registra	149,6	40,5%	210,3	290,8	-8,3%	266,6	57,3	
Bienes para transformación	-	-	-	-	-	-	-	
Reparación de bienes	6,0	0,0%	6,0	6,0	0,0%	6,0	1,5	
Bienes adquiridos en puerto por medio	16,8	0,0%	16,8	16,8	0,0%	16,8	4,2	
Oro no monetario	-	-	-	-	-	-	-	
SALDO	-1.504,0	-89,3%	-160,3	49,9	-1376,9%	-637,8	598,8	

Fuente: Banco Central del Ecuador y Junta de Defensa Nacional

Elaborado por: Jaime Hidalgo A.

Por su parte, dentro de las exportaciones no petroleras, los productos que mayor participación porcentual tuvieron en el período enero–diciembre de 2013 según nos muestra la figura 6 fueron:

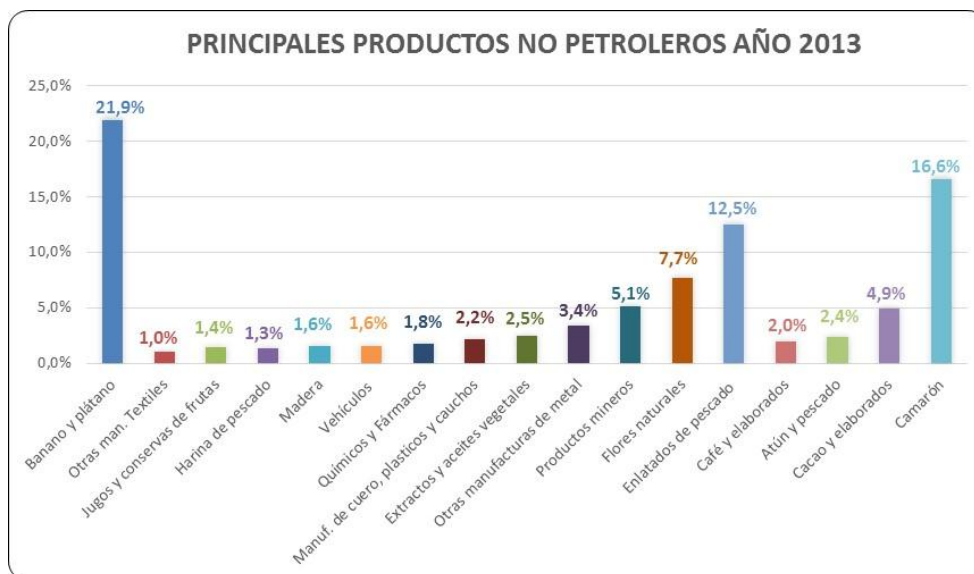


Figura 6. Principales productos no petroleros año 2013
Fuente: Tomado del Banco Central del Ecuador. (2014)

Es importante conocer la evolución en las exportaciones de los principales productos de maderas y muebles, según lo vemos a continuación en el cuadro 5:

Cuadro 5. Principales productos de madera y muebles.

Principales Productos	Enero - Abril			Variación	
	2012	2013	2014	2012-2013	2013-2014
Madera aserrada o debastadas longitudinalmente de tropicales virola, imbuia y balsa	24.504,00	22.916,00	28.997,00	-6,48%	26,54%
Los demás tableros de partículas de madera	19.107,00	22.306,00	27.037,00	16,74%	21,21%
Las demás maderas contrachapadas, que tengan por lo menos una hoja externa de madera no contempladas en otra parte	8.393,00	8.222,00	7.641,00	-2,04%	-7,07%
Las demás maderas tropicales en bruto no contempladas en otra parte	3.539,00	4.663,00	7.050,00	31,76%	51,19%
Tableros de fibra de madera de espesore superior a 9 mm	3.368,00	2.951,00	3.224,00	-12,38%	9,25%
Otros productos	17.121,00	8.444,00	8.998,00	-50,68%	6,56%
Total	76.032,00	69.502,00	82.947,00	-8,59%	19,34%

Fuente: Adaptado del Banco Central del Ecuador

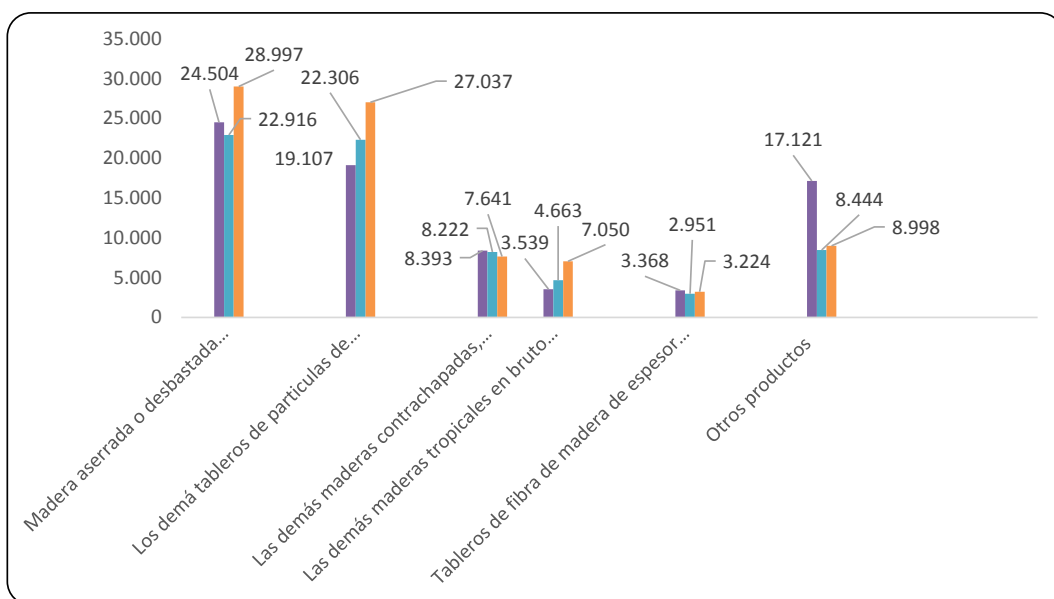


Figura 7. Principales productos de madera y muebles

Fuente: Tomado del Banco Central del Ecuador

Como vemos la figura 7 muestra que la tendencia en estos productos exportables es alta principalmente en los periodos 2013 – 2014 en especial para la madera aserrada en las cuales se encuentra la madera de balsa con una variación del 26.54% y el resto de maderas tropicales en bruto con variación del 51.19%.

El historial de comercio exterior en lo que a madera se refiere muestra también cifras de crecimiento interesantes y es así que en promedio en los últimos 5 años las exportaciones crecieron un 16% siendo el 2014 el año más importante para el sector maderero exportando 231.098 miles de dólares en términos FOB.

Miles de dólares FOB

Productos primarios	2010	2011	2012	2013	2014
Madera	131.476	150.510	160.762	172.192	231.098

Fuente: Adaptado del Banco Central del Ecuador.

A continuación observamos la figura 8 que ilustra la tendencia de las exportaciones en el periodo 2010- 2014.

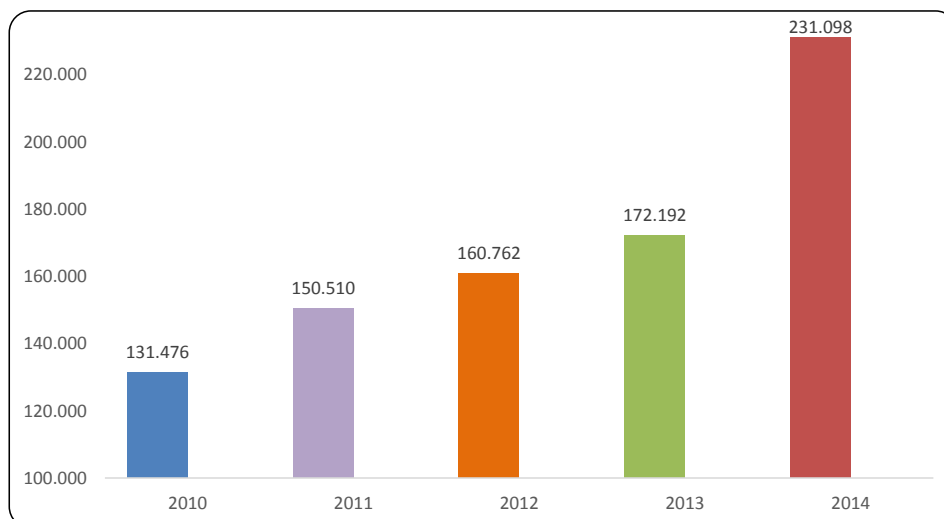


Figura 8. Exportaciones por producto principal
Fuente: Adaptado del Banco Central del Ecuador.

En lo concerniente a la empresa veremos el comportamiento de las importaciones y exportaciones en el periodo 2011- 2014 en el siguiente cuadro.

<i>Delebes C. Ltda.</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Nov. 2014</i>
<i>Exportaciones</i>	\$24.953.005	\$19.437.619	\$19.650.265	\$29.857.891
<i>Importaciones</i>	\$2.377.015	\$1.388.420	\$1.473.261	\$3.092.823

El comportamiento de las exportaciones en el año 2011 es relativamente bueno por el aumento en la demanda del producto y los subsidios a las energías renovables teniendo un monto de \$24.953.005, en los años 2012 y 2013 se contrae la demanda por la crisis en el sector eólico, rumores de posible eliminación del subsidio y caen las exportaciones a \$19.437.619 en el 2012 y \$19.650.265 en el 2013. Por su parte las importaciones que van de la mano con las exportaciones debido a que importamos desde Italia una parte importante de nuestra materia prima que es la Tela Termo adhesiva, además de recambios y consumibles, equipos menores, maquinarias entre otros; en el 2013 las importaciones se incrementaron en respuesta a las exportaciones y tenemos que \$3.092.823 se han destinado a importaciones.

3.1.3 Entorno Social.

Con el objetivo de mejorar la aplicación de las políticas sociales y pasar a un modelo de inclusión y aseguramiento, que genere oportunidades para que los ciudadanos superen su condición de pobreza, se dispuso la reestructuración del

MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social). En este sentido se persigue cumplir con los siguientes principios de la política social:

Buen vivir: Esto implica garantizar enfoque de derechos y justicia en la formulación, definición, ejecución e implementación de las políticas y acción del Estado, sociedad y familia para todo el ciclo de vida y por condición de discapacidad.

Inclusión: De las personas, familias y grupos en vulnerabilidad a la sociedad en todos sus estamentos y actividades. Responde a la creación de capacidades en las personas y condiciones en el Estado y la sociedad para que se pueda lograr esta inclusión social y económica.

Igualdad: Es la consecución de la equiparación de oportunidades y resultados entre familias y personas en situación de necesidad específica, pobreza o vulneración de derechos con el resto de la sociedad y la acción afirmativa prioritaria para la eliminación de todas las formas de discriminación hacia grupos en situación de desprotección y desigualdad.

Universalidad: Políticas sociales dirigidas a toda la población, con provisión directa a las personas que están en situación de pobreza, desventaja situacional, exclusión, discriminación o violencia; apuntando a la consecución de un piso de protección social que cubra atenciones prioritarias de cuidado, protección y seguridad.

Integralidad: Este principio concibe a la protección y promoción integral como integrada desde a) La Protección y promoción en todo el ciclo de vida. b) Articulación de la prestación de servicios. c) Protección y promoción desde la familia y la comunidad. d) Enfoque territorial de la protección y promoción coordinada entre las distintas entidades y niveles del Estado con la participación de organizaciones y comunidades no estatales; e) información coordinada, consolidada y actualizada de la acción de la política a nivel territorial.

Corresponsabilidad: Se refiere a la responsabilidad compartida entre los individuos, las familias y el Estado en el cuidado familiar, los procesos de movilidad social y salida de pobreza.

3.1.4 Entorno Tecnológico.

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afecta significativamente el ambiente empresarial, en el afán de mejorar la forma de hacer las cosas, siendo más eficientes y optimizando los recursos con los que cuenta la empresa. Utilizando adecuadamente la tecnología se puede lograr la excelencia, esto debido a que las herramientas contables, financieras y productivas que se llevaban por separada, se han consolidado en una sola herramienta que toma el nombre de ERP (*Enterprise Resource Planning*) un avance tecnológico importante que permite integrar todas las áreas de la empresa para tener mejor control y toma de decisiones oportunas.

En cuanto a los procesos productivos se refiere en cambio se evalúa la adquisición de nuevas máquinas que reemplacen las antiguas, y que ésta tengan la capacidad de consumir menos energía, sean amigables con el medio ambiente, reduzcan costes de personal, disminuyan los gastos de mantenimiento y bajen el índice de no conformidades o reclamos de clientes por producto inconforme. El efecto diferenciador radica en un departamento de investigación y desarrollo que genere tecnología a la medida de las empresas para hacerlas competitivas y con valor agregado.

3.1.5 Entorno Legal.

Los aspectos legales que afectan las relaciones entre la ciudadanía se encuentran reguladas de acuerdo a sus competencias por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos cuya misión es velar por el acceso a una justicia oportuna, independiente y de calidad, promover la paz social, y la plena vigencia de los Derechos Humanos. En este aspecto el entorno legal al que se encuentra expuesta la organización está bien definido y con estabilidad a largo plazo lo que asegura el normal desenvolvimiento y da seguridad a los inversionistas. Las principales innovaciones en este sentido son:

La creación de la Dirección de Relación con la Ciudadanía para ofrecer una guía jurídica y psicosocial a la población sobre temas legales, procesales, sociales y psicológicos.

Los servicios de asesoría legal que consiste en orientar a la ciudadanía sobre los organismos competentes para atender sus peticiones y las acciones legales con las que cuenta para resolver su problema. La orientación en trabajo social y en psicología es otra de las innovaciones que tienen por objetivo brindar una orientación, acompañamiento y asesoramiento de tipo psicosocial, que permita a los ciudadanos conocer las alternativas, mecanismos e instancias a las que puede recurrir para dar respuesta a sus necesidades, tomando en cuenta su contexto familiar, social y económico, en casos complejos, relativos especialmente a víctimas y grupos de atención prioritaria se realiza también seguimiento del caso.

3.1.6 Entorno Ambiental.

Desde la década de los setenta se ha venido poniendo énfasis en el cambio climático que está experimentando nuestro planeta, esto a causa de nuestra falta de compromiso y conciencia de la problemática que nos atañe. En tal sentido se han creado leyes, normas, políticas que buscan mejorar nuestro comportamiento hacia el mundo que nos rodea. Las empresas como parte de los causantes del problema no podían quedarse atrás, pero a diferencia de los demás individuos, éstas pueden y en realidad llegan a afectar en mayor medida al efecto de contaminación ambiental.

Para ello, diversas organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, entre otras han creado mecanismos para incentivar a las empresas a contaminar menos y no solo eso, a comprometerse a reparar el daño causado. En este marco ambiental la Organización Internacional de Normalización (ISO) crea la ISO 14001 diseñados para establecer un marco de manejo, medición, evaluación y auditoría ambiental reconocido internacionalmente. La certificación internacional FSC es una entidad sin fines de lucro que promueve el manejo adecuado de los bosques mediante la evaluación y acreditación de los certificadores, incentivando el desarrollo de normas ambientales nacionales y regionales de bosques.

En el caso de Ecuador, el Ministerio del Ambiente tiene como proyectos emblemáticos los siguientes:

- Calidad Ambiental.- Su objetivo es mejorar la calidad de vida de la población, controlando la calidad de agua, clima, aire y suelo, de tal manera que sean sanos y productivos.
- Programa Nacional para la disposición final de desechos sólidos PNGIDS Ecuador.- Tiene como finalidad, diseñar e implementar un plan nacional de gestión integral de residuos sólidos sustentado en el fortalecimiento de los servicios de aseo, aprovechamiento de residuos y disposición final bajo parámetros técnicos.
- Punto Verde.- Esta certificación voluntaria tiene como finalidad promover nuevas y mejores prácticas productivas y de servicio ya sea en el sector público o privado.
- Programa socio bosque.- Su objetivo principal es la conservación de bosques y páramos nativos en todo el país. Consiste en la entrega de incentivos económicos a campesinos y comunidades indígenas que se comprometen voluntariamente a la conservación y protección de sus bosques nativos, páramos u otra vegetación nativa.

3.2 Análisis Microambiente

El microambiente está integrado por todas las organizaciones y personas reales con las que se relaciona la empresa entre los principales tenemos: Clientes, Proveedores, Competencia y Reguladores.

3.2.1 Clientes

Los clientes son la razón de ser de las empresas, se deben a ellos y son quienes compran los productos o usan los servicios. DEL.E.B.ES. C. LTDA se ha caracterizado por servir a un número reducido de clientes y ofertando un mismo producto. Esto ventajosamente ha venido cambiando y ahora posee una cantidad significativa de clientes fieles y comprometidos que valoran la calidad del producto y el trato diferenciado. Este aspecto, de diversificar nuestra cartera de cliente ha llevado consigo el hecho de innovar en nuevos productos y adaptarnos a cambios como la tecnología, nuevos procesos y nuevas especificaciones, pero en este mundo competitivo y evolutivo bien merece aceptar nuevos retos y no estar a la merced de un grupo reducido de clientes que de seguro tienen el poder de influir en los precios

del producto y eso es perjudicial para la rentabilidad de la empresa. La cartera de clientes con las que cuenta en la actualidad son los que figuran en el cuadro 6:

Cuadro 6. Principales clientes (paneles flexibles de balsa)

Principales Clientes	# Contenedores paneles flexibles/mes
Gurit	18
Kpi Concepts	14
LM Wind Power	10
Mau&Mittelmann	8
Sino Composite	7
Suzlon	4
Windkits Siemens	4

3.2.2 Proveedores.

Los proveedores son tan importantes como nuestros clientes, y en el mercado de la balsa que es un mercado inestable, el trato con los proveedores tiene que ser muy delicado y persuasivo. En este mercado donde el precio de la materia prima lo fija el más grande en función de la demanda internacional, factores diferenciadores y trato especial aseguran el aprovisionamiento del recurso. En tal sentido se han logrado mantener y en temporada de sobre demanda incrementar nuestra cartera de proveedores. Efecto contrario ocurre cuando el mercado se contrae y dejamos de comprar materias primas, siempre manteniendo informado al proveedor y concediendo cuotas de entregas para que no entren en liquidación.

Por su parte, los proveedores de materiales, insumos y repuestos tienen un trato diferente. Se realizan compras de prueba para escoger el de mejor calidad y se solicita crédito a 30 días. Con ello manejamos un indicador de liquidez estable y nuestro ciclo de conversión del efectivo es óptimo.

Cuadro 7. Principales Proveedores

Proveedores de Materia Prima
Balsablock Cia. Ltda
Probalsa C. Ltda
Tecnoblock S.A
Produciembal Cia. Ltda
Verdecanande S.A
Proveedores de Insumos
Gavazzi Tessuti Tecnici SPA
Indistrias Omar S.L
Productora Cartonera S.A
Migplas & Manaplast
Ruiz Ayala Holger
Proveedores de Repuestos
Mecanizados Laber S.L
Serra Maschinenbau GmbH
Catalana de Sierras S.L
Intelectrica S.A
La Llave de Comercio S.A

3.2.3 Competencia.

DEL.E.B.ES. C. LTDA no cuenta con competidores que influyan en la comercialización de sus productos, debido a que actúa como un centro de abastecimiento de producto para una parte relacionada del exterior. En tal sentido tiene su producción pre vendida, a pesar de ello experimenta competencia por el suministro de madera de balsa pero en menor medida, ya que la única empresa considerada como competencia posee plantaciones propias y asegura su suministro. Es por ello que el poder que tiene la competencia para determinar el costo de la madera de balsa, causa una pugna por la captación de la madera entre la compañía local y empresas locales procesadoras del mismo tipo de madera, que repercute en altos costos de la madera.

Para atenuar esta situación, la compañía se esfuerza en mantener una adecuada logística de compras y proporcionar incentivos a sus proveedores, como por ejemplo: realizar el pago de contado por cada entrega mientras la competencia tiene crédito a 30 días, esto con el fin de crear fidelidad a largo plazo. La participación de mercado de DEL.E.B.ES C. LTDA se evidencia en la figura 9 que observamos a continuación:

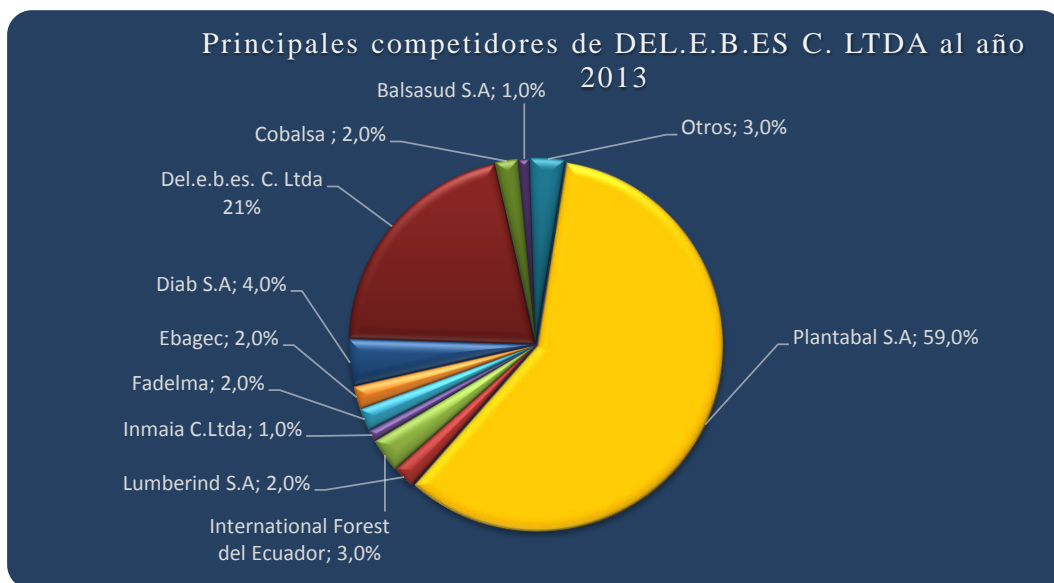


Figura 9. Principales Competidores de DEL.E.B.ES C. LTDA al año 2013

Fuente: Tomado de Compañía Estadística de Manifiestos.

3.2.4 Reguladores.

Al igual que el resto de las empresas ecuatorianas, ésta no es la excepción y debe cumplir con las leyes de la Republica de Ecuador para su normal equilibrado y justo desarrollo. Adicional a los mandatos nacionales, en lo que va de los dos años anteriores los gobiernos autónomos descentralizados han creado impuestos para su autogestión los mismos que desde el punto de vista empresarial y local es excesivo y sin ninguna justificación válida en cuanto a los montos establecidos. En este sentido hago referencia al Impuesto de la Patente Municipal que se cobra una vez por año y llega hasta \$25.000,00 lo cual, aparte de restar liquidez, disminuye competitividad.

Las restricciones de importar ciertos productos afectan a nuestros costes de producción y al principio de negocio en marcha, dada la complejidad de abastecernos localmente de productos claves dentro de nuestro proceso productivo. En cuanto a lo tributario-financiero, el hecho de aumentar el impuesto a la salida de divisas del 2% al 5% claramente afecta a los exportadores y grupos multinacionales que manejan divisas.

La cantidad de informes en relación a precios de transferencia para confirmar que entre empresas relacionadas se manejan precios de libre competencia. Informe de

gastos del exterior (convenios de doble tributación), entre otros lo que hace de una empresa más burocrática que productiva sin tener en cuenta en el ámbito laboral y de seguridad industrial y salud en el trabajo, que incrementa nuestros costes de producción y afecta el resultados final en cuanto a la rentabilidad esperada.

3.3 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que nos permite conocer la situación actual de la empresa en el ámbito interno (Fortalezas y Debilidades) y en el ámbito externo (Oportunidades y Amenazas) para tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas.- Son las capacidades especiales que tiene la empresa, y la diferencian de la competencia.

Oportunidades.- Son aquellos factores favorables para la organización que se deben descubrir y hacerlos realidades para mejorar la situación de la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Son los factores negativos que desfavorecen a la empresa frente a su competencia.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

3.3.1 Elaboración de la Matriz FODA.

Para visualizar de mejor manera se grafica una matriz misma que permite conocer de forma ordenada y correcta el análisis FODA.

Cuadro 8. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1.- Compromiso, Honestidad y Profesionalismo del Recurso Humano.</p> <p>F2.- Buen ambiente laboral.</p> <p>F3.- Capacidad de reaccionar acorde las necesidades del mercado.</p> <p>F4.- Excelente calidad del producto.</p> <p>F5.- Conocimiento del mercado.</p>	<p>D1.- Maquinaria propicia solo para el proceso productivo.</p> <p>D2.- Niveles de aprobación burocrático.</p> <p>D3.- Deficiente manejo del Recurso Humano.</p> <p>D4.- Único producto</p> <p>D5.- Dependencia de proveedores para abastecimiento de materia prima.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1.- Incentivos forestales para reforestación.</p> <p>O2.- Incremento en la demanda del producto.</p> <p>O3.- Apertura de mercado por certificación forestal FSC.</p> <p>O4.- Mayor poder de negociación con los clientes al pertenecer a una multinacional Gurit.</p> <p>O5.- Regulaciones tributarias favorables.</p>	<p>A1.- Desabastecimiento de materia prima.</p> <p>A2.- Incremento de precios de materias primas y materiales.</p> <p>A3.- Restricciones en los subsidios a energías eólicas.</p> <p>A4.- Ingreso al mercado de productos sustitutos.</p> <p>A4.- Regulaciones desfavorables.</p>

3.3.2 Estrategias en base a la matriz.

Luego de haber completado la matriz con la realidad actual de la empresa, el siguiente paso es elaborar las estrategias de acción.

Estrategias:

E1.- (para D3) Crear, de no existir un departamento de recursos humanos que se encargue del proceso de contratación, motivación, evaluación y liquidación del personal, elaborará perfiles de puesto evitando duplicidad de funciones o tareas cruzadas.

E2.- (para D5-A1) Gestionar la compra de tierras para sembrar balsa y asegurar el abastecimiento de materia prima.

E3.- (para A4) Diversificar nuestra oferta de producto, relacionados con la madera de balsa pero para otras aplicaciones.

E4.- (para O3) Aprovecharse de la certificación forestal FSC para captar nuevos clientes que se traduzcan en mayor rentabilidad para la empresa.

3.4 Ventajas Competitivas.

En el año 2008 cuando la empresa realizó su primera producción para exportar su producto final, existía ya en el mercado nacional una empresa líder en producción y venta de paneles flexibles. La idea para entrar a competir en este mercado muy difícil, se consolidó en tres factores de éxito diferenciadores, los cuales permitieron la permanencia y crecimiento en el mercado.

- La calidad del producto
- El liderazgo en costos
- La tecnología (know-how)

Al saber que no se podía competir en cantidades de contenedores vendidos, la empresa estaba consiente que debería apuntar a la calidad del producto como efecto diferenciador, es así que a nivel nacional e internacional ocupa el primer lugar en calidad de producto y el segundo lugar en cantidad de contenedores exportados.

Otro de los factores claves tiene que ver con el liderazgo en costos, mejorando el proceso productivo con maquinaria que disminuye al mínimo el desperdicio de materia prima, control del inventario mensual evitando pérdidas que afecten al coste, personal entrenado y motivado para hacer eficiente en producir más con menos insumos y mantenimiento preventivo antes que correctivo que disminuye el gasto de mantenimiento a niveles razonables en base a la producción del mes.

Y por último el conocimiento del negocio, del proceso, de las necesidades de los clientes influye en el *Know How* los paneles a la medida de lo requerido por el mercado, con un equipo de experiencia y comprometido con la organización, y con maquinaria diseñada exclusivamente para hacer paneles de alto nivel de calidad y precisión en las especificaciones del cliente.

CAPÍTULO IV.

4. Análisis de Mercado Global.

4.1 Mercado de la balsa local.

Alrededor de 3.6 millones de tierras están disponibles para la repoblación forestal, esto evidencia sin duda el alto potencial de producción del país. Este sector posee empresas con alto nivel tecnológico para la elaboración de productos derivados del sector maderero. Por su situación geográfica y diversidad de climas, Ecuador es un paraíso forestal, con disponibilidad de tierras aptas y ubicación estratégica.

Los principales países de destino de la madera ecuatoriana son: Estados Unidos, China, Colombia, Perú, Japón, Alemania, Dinamarca y México.

Alrededor de 235,000 familias en el Ecuador se benefician directamente de esta actividad, otras 100,000 lo hacen indirectamente. La industria forestal tiene certificados que aseguran que la madera se extrae de manera sostenible y que el impacto al medio ambiente es mínimo, gracias al manejo sustentable de los bosques.

El mercado de la balsa en el Ecuador ha tenido un comportamiento inestable con una tendencia decreciente en los precios de las materias primas, como vemos en el cuadro 9.0 el coste promedio anual del *board feet (bft)*¹⁹ en el año 2011 rodeaba el 1.25 USD\$/bft lo cual resultaba un buen negocio para el sector ya que el retorno de la inversión era muy bueno, esto incentivaba a la gente a invertir en plantaciones de balsa con miras a que en el corto plazo recibirían los beneficios de esa inversión.

¹⁹ *Board feet (bft)* en español se lo conoce como pie tablar y es una pieza de madera que es de 1 pie de ancho, 1 pie de largo y 1 pulgada de grosor, o su equivalente en volumen

Cuadro 9. Compras de Bloques Encolados de Balsa Año 2011-2014

Año	2011	2012	2013	Nov- 2014
Totales en bft	13.916.024	10.688.504	13.394.308	17.375.930
Costo promedio anual (bft)	1,25	1,08	0,98	0,95
Variación % del costo	-13%	-9%	-3%	0%
Totales en USD\$	17.328.163,09	11.531.136,80	13.152.318,94	16.493.678,68

Teniendo en cuenta que la mayor parte de la aplicación de la madera de balsa se la hace en proyectos eólicos, marinos y de transportación, y estos a su vez son subsidiados por los gobiernos de los países que compran los productos de balsa, la demanda de este producto depende en cierta medida de las políticas gubernamentales aplicables a estos sectores. La incertidumbre sobre si mantendrían o no el subsidio o la decisión de explotar yacimientos de gas en los estados unidos, hizo que las compras de productos derivados de la balsa (bloques encolados, paneles flexibles o rígidos, listones etc.) se contraiga, es así que para el año 2012 el precio cayó a 1.08 USD\$/bft.

Este comportamiento se replicó en el año 2014, alcanzando un precio promedio de 0.95 USD\$/bft hasta esa fecha uno de los más bajos desde hace 4 años atrás. Esto preocupaba al sector maderero ecuatoriano específicamente a quienes trabajan con madera de balsa, porque vislumbraban un futuro no muy provechoso, ante tal situación empezaron a tomar medidas como: alargar el periodo de corte esperando que los precios de la madera se vuelvan atractivos, aprovechar hasta el último recurso del árbol para sacarle el máximo provecho. Todo este ambiente sentó precedente en los inversionistas que pensaban sembrar balsa y en algunos casos desistieron de sembrar este producto cambiándolo por otros cultivos como: cacao – maíz – palma africana entre otros.

En general el mercado de la balsa se caracteriza por ser muy inestable, con periodos en que la demanda crece de una manera acelerada y en cierto momento parece que la oferta del producto es insuficiente, pero también se evidencia periodos de poca demanda en las cuales la oferta parece excesiva.

4.1.1 Plantadores.

El panorama para los plantadores de balsa es muy incierto, por lo complejo del mercado en el que la oferta y demanda fluctúan a gran velocidad limitando los beneficios de la planificación a mediano, corto y largo plazo. Se prevé que para los años 2016 – 2017 la escases de balsa será inminente, esto porque la mayoría de los productores e inversionistas migraron a otras actividades productivas, deshaciéndose de sus plantaciones de balsa de 1 a 2 años para cambiarse a otros cultivos.

4.1.2 Aserradores.

Los aserradores de balsa constituyen uno de los elementos importantes al momento de obtener el máximo provecho de las plantaciones de balsa. En este proceso el diámetro es uno de los factores de mayor incidencia en los aserríos; demostrándose que, en la medida que el diámetro es mayor, también se incrementa el rendimiento de las trozas en el aserrío; por lo tanto el procedimiento de trozas de pequeñas dimensiones implica bajos niveles de rendimiento y menor ganancia en los aserraderos. Fahey y Ayer-Sachet (1993) además hay que considerar que en este proceso se encuentran los defectos tales como: corazón de agua, torcedura, rajaduras, y nudos, siendo el defecto con mayor desperdicio el corazón de agua y torceduras. Los costos de aserrado de madera estándar se encuentran en 0.21 USD\$/bft mientras que los costos de aserrado de madera certificada FSC ascienden a 0.30 - 0.32 USD\$/bft esta diferencia se la asume por el incremento en las formalidades y criterios de la certificación, tales como: seguridad social, reforestación, equipos de protección personal, legalidades entre otras.

4.1.3 Comercializadores.

La comercialización de la madera de balsa aserrada se la lleva a cabo directamente desde la plantación o lugar de aserrío a las plantas de producción de bloques encolados para seguir con el proceso de transformación a bloque de balsa encolado, el costo por bft para madera estándar tanto como para madera certificada es de aproximadamente 0.05 USD\$/bft cabe recalcar que el costo es el mismo

porque al transportista le es indiferente transportar madera certificada de la que no es certificada.

4.2 Demanda internacional de paneles de balsa.

4.2.1 Análisis de la demanda del producto.

Los principales países que demandan paneles de balsa y que su utilización se centra en energía eólica son:

Cuadro 10. Capacidad de energía eólica en MW por países

País	Total capacidad instalada finales 2013 (MW)	Total capacidad instalada finales 2012 (MW)	Total capacidad instalada finales 2011 (MW)
China	91.413	75.328	62.364
Estados Unidos	61.108	59.882	46.919
Alemania	34.660	31.315	29.075
España	22.959	22.796	21.673
India	20.150	18.321	15.880
Reino Unido	10.531	8.445	6.018
Italia	8.551	8.144	6.737
Francia	8.254	7.499	6.607
Canadá	7.698	6.201	5.265
Dinamarca	4.772	4.162	3.927

Fuente: Adaptado de la Asociación Mundial de Energía Eólica.

Como vemos en el cuadro 10, China sigue encabezando la lista de países que han seguido incrementando su capacidad de generar energía eólica con un 21% superior al 2012 con la misma intensidad que el periodo anterior 2011- 2012. En segundo lugar tenemos aunque con cifras desconcertantes a los Estados Unidos que aunque el periodo 2011 – 2012 siguió apostando por la generación eólica creciendo un 28%, para el año 2013 solo creció a un ritmo del 2%. Por su parte y al final de la tabla tenemos a Canadá y Dinamarca que evidencian un crecimiento significativo

en el periodo de análisis y sus cifras muestran que pasaron del 18% al 24% y del 6% al 15% respectivamente.

Este comportamiento proyecta señales de crecimiento en el mercado de energía eólica lo que se reviste en crecimiento de la demanda de palas eólicas que a su vez se abastecen de paneles de balsa y estos necesitan de materia prima (bloques de balsa) para su proceso productivo. Esta cadena de suministros (que empieza en las plantaciones de balsa y termina en los aerogeneradores que producen energía eólica) es dinámica y depende de la política nacional y regional que adopten los países como medidas para generar energía.

En cuanto a las exportaciones de madera de balsa realizadas desde Enero 2014 a Agosto 2014 según la empresa se Manifiestos que proporciona esta información a DEL.E.B.ES, C LTDA para apoyo en la toma de decisiones y monitoreo de sus principales competidores tenemos que fueron como sigue:

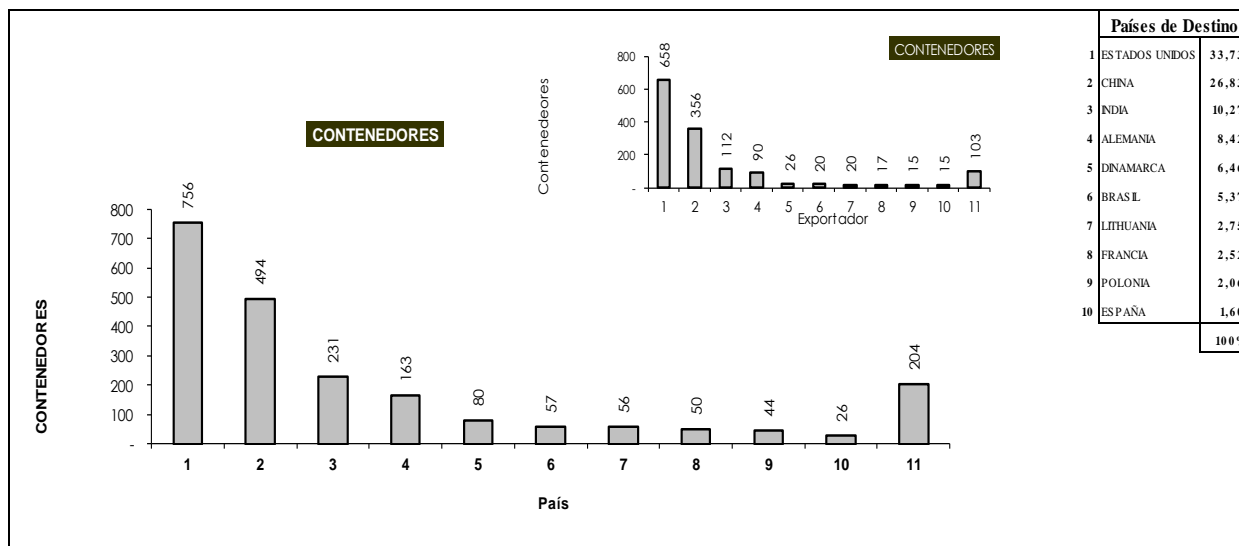


MAYORES EXPORTADORES DE MADERA DE BALSA

ENERO 2013 a AGOSTO 2013				
No.	Exportador	Kilos	Cont.	%
1	PLANTABAL S.A.PLANTACIONES DE BALSA (ECUADOR)	6.011.844	658	45,98
2	DELEGACION ECUAT.BALSAFLEX ESPAÑA DEL EBES CLTDA	3.248.492	356	24,85
3	DIAB ECUADOR S.A.(ECUADOR)	1.023.383	112	7,83
4	INTERNATIONAL FOREST PRODUCTS DEL ECUADOR S.A.	818.540	90	6,26
5	S.N.B. EXPORT S.A. (ECUADOR)	235.000	26	1,80
6	PAMPOSH INTERNATIONAL S.A.	182.880	20	1,40
7	LUMBERIND S.A.(ECUADOR)	181.853	20	1,39
8	FADELMA FCA.D.ELABORADOS DE MADERA	157.862	17	1,21
9	ENCHAPES DECORATIVOS S.A."ENDESA" (ECUADOR)	136.856	15	1,05
10	GISELLE BAQUERO GONZALEZ GIBAGO CIA LTDA	135.679	15	1,04
11	OTROS	942.361	103	7,21
Fuente: Empresa de Manifiestos		13.074.750	1.432	100

ENERO 2014 a AGOSTO 2014				
No.	Exportador	Kilos	Cont.	%
1	PLANTABAL S.A.PLANTACIONES DE BALSA (ECUADOR)	6.900.243	756	34,97
2	DELEGACION ECUAT.BALSAFLEX ESPAÑA DEL EBES CLTDA	4.513.310	494	22,87
3	DIAB ECUADOR S.A. DIVINCELL	2.108.112	231	10,68
4	INTERNATIONAL FOREST PRODUCTS DEL ECUADOR S.A.	1.488.430	163	7,54
5	COBALSA CIA.INDUSTRIAL DE BALSA S.A.(ECUADOR)	732.979	80	3,71
6	UNIVERCOMPANY S.A (ECUADOR)	520.000	57	2,64
7	BALSERIA SUDAMERICANA BALSASUD S.A. (ECUADOR)	514.144	56	2,61
8	SNB EXPORT SA	459.717	50	2,33
9	S.N.B. EXPORT S.A. (ECUADOR)	400.000	44	2,03
10	FADELMA FCA.D.ELABORADOS DE MADERA	235.606	26	1,19
11	OTROS	1.860.649	204	9,43
Fuente: Empresa de Manifiestos		19.733.190	2.161	100

EXPORTACIONES POR MERCADOS DE DESTINO (AGOSTO - 2014)



Fuente: Tomado de Empresa de Manifiestos

Según apreciamos la empresa en análisis ocupa el segundo lugar en el listado de empresas que exportan madera de balsa con una participación del 23% del total de exportaciones y un volumen aproximado de 494 contenedores en los 8 meses reportados por este organismo. Y vemos que la tendencia a exportar productos de madera de balsa vuelve a tenerla en este año Estados Unidos con un 33,73% de las exportaciones con destino a este país, seguido por China con un 26,83% y debido a la crisis por la que atraviesa España ha descendido al último lugar con un 1,60% según las estadísticas de exportaciones por mercado de destino proporcionadas por la empresa de Manifiesto en su publicación acumulada a agosto 2014.

4.2.2 Expectativas de los clientes por la madera certificada.

La tendencia de las economías que más demandan productos de balsa (China – Estados Unidos – Europa) es que para los próximos 3 años su abastecimiento sea en un 80% de madera certificada FSC. El reconocimiento global de la etiqueta FSC ha aumentado desde el año 2009; dos tercios de sus miembros observan un mayor conocimiento del manejo forestal responsable y de FSC, más de la mitad de ellos espera que la certificación los ayude a obtener nuevos clientes en los próximos años y, más de dos tercios están planificando obtener más material FSC para satisfacer la creciente demanda.

Según encuesta realizada por el FSC a través de la Universidad de Bonn en Alemania, el 75% del grupo Sur Global²⁰ ve algún tipo de mejora en el reconocimiento y la demanda de productos FSC, en comparación con alrededor del 65% en el Norte Global.

4.2.3 Pronóstico de mercado DEL.E.B.ES C. LTDA 2015-2017.

La preocupación de posibles problemas de salud (contaminación del aire en las ciudades) la creciente certeza de que los gases de efecto invernadero generados por el consumo de los derivados del petróleo son los causantes del cambio climático, han dado lugar a que se promueva el desarrollo de energías alternativas. Estas energías me refiero a la solar y eólica llamadas fuentes de energías renovables²¹ podrían ser opciones importantes dentro del cambio de la matriz energética mundial. Los problemas que presentan ambas fuentes de energía son su naturaleza intermitente, la solar limitada a horas diurnas y la eólica a la presencia de viento.

Empecemos analizando el comportamiento del mercado eólico hace 4 años atrás. Los mercados empiezan a funcionar favorablemente en el año 2010 en este año DEL.E.B.ES C.LTDA exportó 445 contenedores (40HC) lo que significa \$22.660.895,97 este fenómeno hace que los productores de balsa se decidan a

²⁰ Sur Global y Norte Global son términos que se usan para describir los grupos de países ricos desarrollados (los últimos, es decir, Norte Global) o de países en desarrollo (mencionados en primer lugar, es decir, Sur Global)

²¹ Es aquella que se obtiene a través de fuentes inagotables, como lo es el sol, el viento, las mareas, la temperatura de la tierra, entre otras, y su disponibilidad no se disminuye en el tiempo

invertir en plantaciones y empiecen a ver a este mercado como potencial en el corto plazo, ya que la balsa necesita de 4 a 5 años para ser cultivada con los mejores estándares y características físicas. Ya para el año 2011 se evidencia un incremento sustancial en la demanda de paneles flexibles para generadores eólicos, esto se explica por la incorporación a este mercado de países como Brasil, India, Sudáfrica entre otros y, en primera instancia no lo sabíamos pero ahora sí, es que la China estaba llenando sus bodegas de paneles de balsa, anticipándose a la caída del mercado que se suscita en el 2012 y 2013, es por ello que históricamente se vendieron 469 contenedores (40HC) lo que significa \$25.192.056,63

Para el año 2012 el mercado empieza a sufrir una baja significativa debido a la inestabilidad en las decisiones de compra de los gobiernos de EE-UU porque se temía que un cambio en la política de subsidios afecte el ensamblaje de generadores eólicos y por ende la demanda de paneles de balsa decaiga, otro factor importante fue la incertidumbre regulatoria en los principales mercados internacionales de energías eólicas, es así que se exportaron 406 contenedores (40HC) lo que significa \$19.437.618, 66.

El tema de las ventas no es lo de mayor peso, sino por los requerimientos medio ambientales que los clientes firmemente solicitan. Por ejemplo, que las plantaciones estén certificadas en FSC (cadena de custodia) con planes de reforestación, manejo idóneo de personal, licencias ambientales y demás requisitos para poder venderles, sino simplemente dejaban de comprarnos.

Esto significó para la empresa y para el mercado de la balsa, un golpe inesperado y una inversión muy fuerte, ya que ahora el cuidado con la naturaleza y el buen vivir de sus trabajadores estarían por encima de todo.

A continuación un gráfico que ilustra la situación del mercado de la balsa en DEL.E.B.ES, C.LTDA.

Cuadro 11. Venta DEL.E.B.ES C, LTDA 2010- nov 2014

VENTAS DEL.E.B.ES C, LTDA		
AÑO	CONTENEDORES	USD \$
2010	445	\$ 22.660.896
2011	469	\$ 25.192.056
2012	406	\$ 19.437.619
2013	450	\$ 19.804.228
nov-14	647	\$ 29.857.891

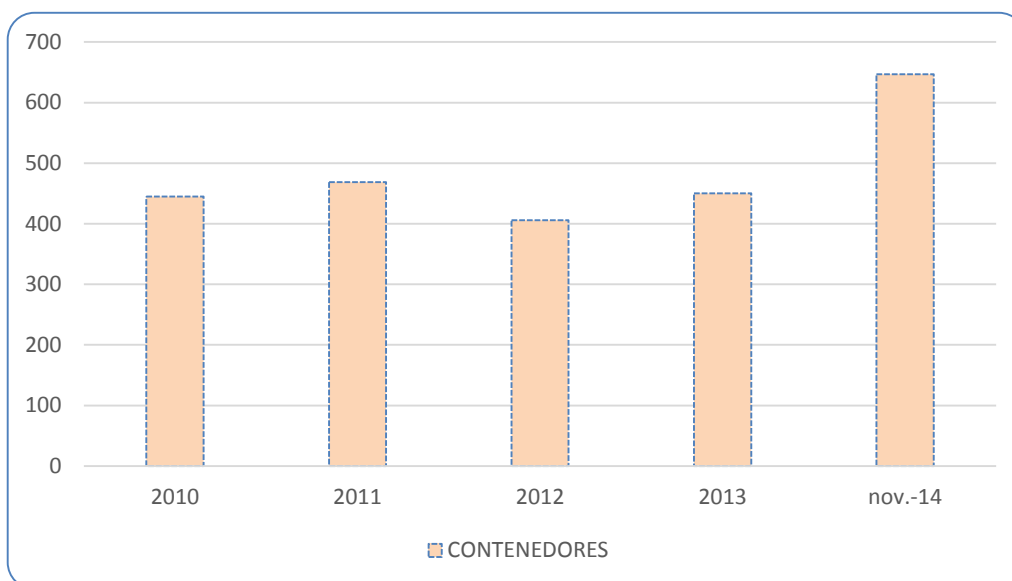


Figura 10. Número de Contenedores vendidos 2010 – 2014

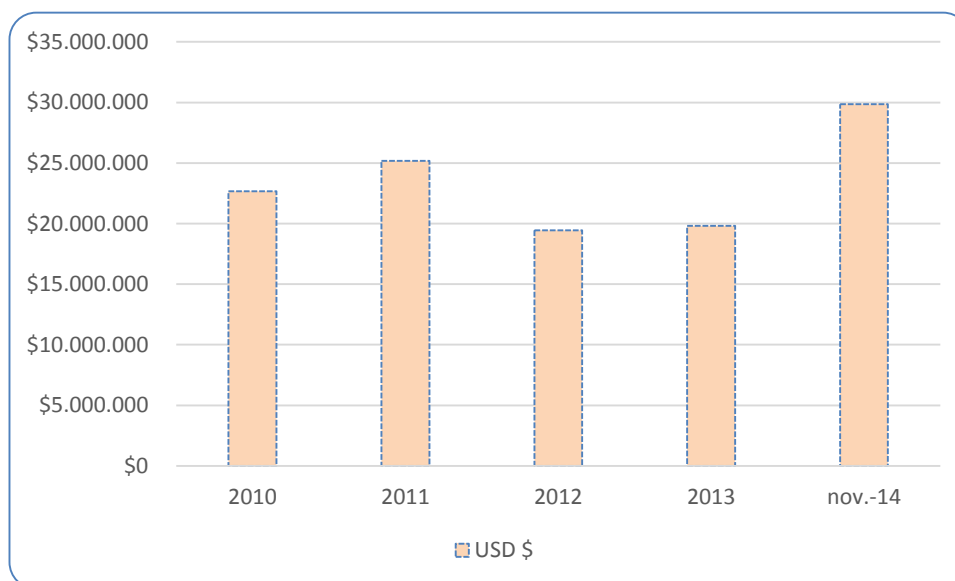


Figura 11. Ventas en millones de dólares 2010 – 2014

En base a esta información, unido al análisis y entrevistas con personal clave dentro de la empresa que conoce y maneja muy bien este sector, como lo es el Ing. Hugo Andrade Flores (Gerente General de DEL.E.B.ES C. LTDA) Ing. Guillermo Amutio (Jefe Financiero de GURIT SPAIN) hemos llegado a generar la siguiente prospectiva:

Desde finales del año pasado se ha visto una evolución favorable en el mercado de la bolsa, esto debido a la confirmación del gobierno de EE-UU que subsidiará los proyectos de energía eólica en su país. Seguido de la creciente demanda de LM (empresa dedicada a elaborar palas eólicas a nivel mundial) el aumento en los pedidos de los países asiáticos, y la consolidación de DEL.E.B.ES C. LTDA en el mercado mundial a raíz de formar parte de una multinacional fuerte como es GURIT.

El Consejo Mundial de Energía Eólica manifiesta que “La mayor amenaza para mantener estable el crecimiento de la industria eólica es la variabilidad e imprevisibilidad de los políticos que fijan los marcos regulatorios para el sector de la energía”. Sin embargo, todos los fundamentos que han impulsado la energía eólica hasta la fecha siguen vigentes: seguridad energética, estabilidad de precios, desarrollo económico local, mitigación del cambio climático y problemas locales de contaminación del aire y el agua; además, la energía eólica es ahora competitiva en un número cada vez mayor de mercados, a pesar de los subsidios a los combustibles fósiles. Los precios bajos de los combustibles fósiles empiezan a elevarse combinado con la inestabilidad política en las zonas ricas en hidrocarburos del mundo, han dado a la energía eólica y otras renovables un impulso competitivo en términos de precios.

El apareamiento de nuevos mercados fruto de la diversificación será una realidad dichos mercados marcaran diferencias significativas en cifras globales de mercado entre estos tenemos a Brasil, Sudáfrica, Turquía, México entre otros.

La previsión luego de la caída moderada que sufrió el mercado en el 2013, es de una recuperación en el periodo 2015-2017 con un promedio de crecimiento del 7%, con la capacidad energética mundial creciendo a una tasa promedio del 12.8% en 2017 y la capacidad mundial llegando casi al doble, hasta los 532 GW.

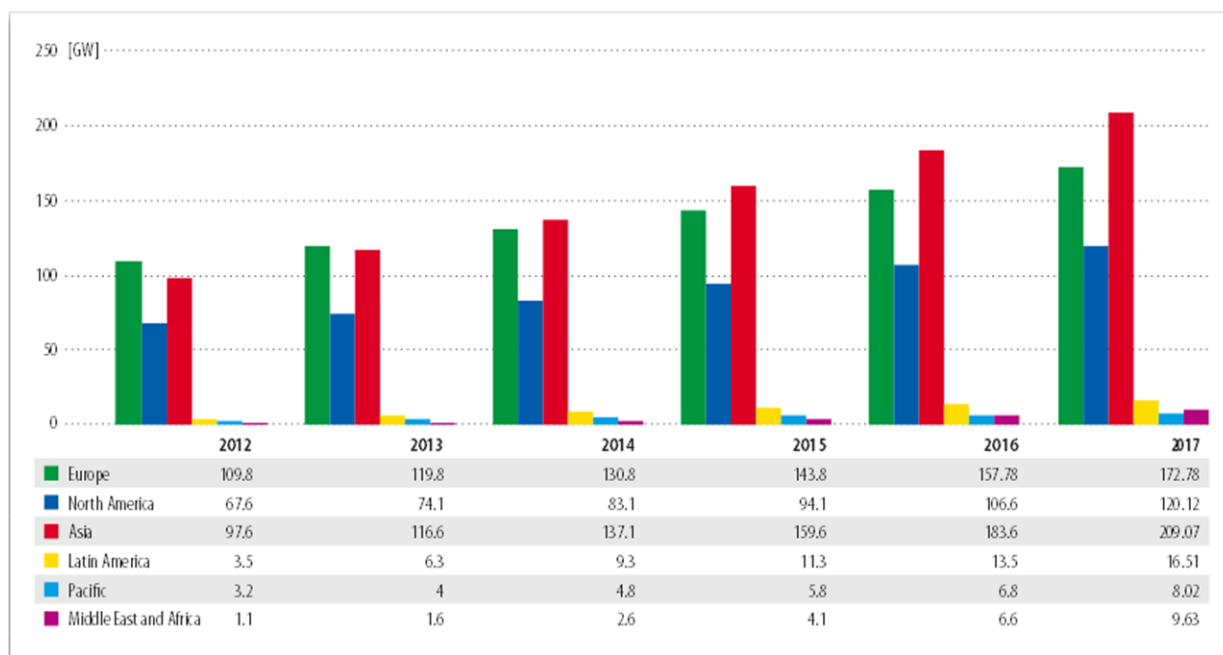


Figura 12. Capacidad en GW Acumulada por región 2012 – 2017
Fuente: Tomado de Consejo Global de Energía Eólica

4.2.4 Proyección de la necesidad de madera de balsa en el periodo 2015-2018

Es importante analizar en este apartado la necesidad de madera de balsa requerida en los próximos años en base a las proyecciones realizadas por el Consejo Global de Energía Eólica quien lo proyecta en referencia de los GW que se espera se instalen en las regiones que más demandan este tipo de energías.

Como vemos en el cuadro 12 Presupuesto anual de mercado por regiones 2015-2018 se necesitan 3.883 Ha de madera de balsa para producir 2.207 contenedores de paneles de balsa lo que generaría un promedio de 51GW en el 2015.

Cuadro 12. Presupuesto anual de mercado por regiones 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Europe	13,0	14,0	15,0	15,0
North America	11,0	12,5	13,5	14,0
Asia	22,5	23,5	24,5	26,0
Latin America	2,0	2,2	3,0	4,0
Pacific	1,0	1,0	1,2	1,0
Middle East and Africa	1,5	2,5	3,0	4,0
Total GW	51,0	55,7	60,2	64,0
W	51.000,0	55.700,0	60.200,0	64.000,0
Mw/turbine	2,3	2,4	2,5	2,5
Turbinas	22.173,9	23.208,3	24.080,0	25.600,0
Palas	66.521,7	69.625,0	72.240,0	76.800,0
m ³ /palas	5,5	5,6	5,7	6,0
m ³ núcleo	365.869,6	389.900,0	411.768,0	460.800,0
Balsa - cuota	0,4	0,4	0,4	0,4
m ³ balsa	128.054,3	136.465,0	144.118,8	161.280,0
m ³ /cont	58,0	58,0	58,0	58,0
# de containers de paneles de balsa	2.207,8	2.352,8	2.484,8	2.780,7
Bft/cont. Bloques	29.900,0	29.900,0	29.900,0	29.900,0
(Q) Bft en bloques	66.014.115,9	70.349.945,0	74.295.604,4	83.142.484,4
Bft/madera aserrada.cont	36.463,4	36.463,4	36.463,4	36.463,4
Total BFT madera aserrada	80.505.019,4	85.792.615,8	90.604.395,6	101.393.273,6
Bft madera aserrada/ha	17.000,0	17.000,0	17.000,0	17.000,0
# Ha	3.883,2	4.138,2	4.370,3	4.890,7

Fuente: Adaptado de GWEC

Asumiendo que:

1. El aprovechamiento de la madera aserrada es de un 85%.
2. Un estándar de 58 m³/cont. de paneles de balsa
3. La cuota de la madera de balsa sea del 0,4% y,
4. Son aplicaciones solo para energía eólica, que representa un 90% en esta simulación no se toman en cuenta otras aplicaciones aunque sean de volumen muy inferior.

CAPÍTULO V.

5. Estudio Financiero.

5.1 Situación Financiera DEL.E.B.ES C. LTDA.

5.1.1 Análisis Horizontal.

5.1.1.1 Análisis Horizontal del Balance General.

Para el análisis horizontal de la empresa DEL.E.B.ES, C. LTDA se tomaron en consideración estados financieros cerrados a fecha septiembre 2013-2014 en razón de poder:

- a. Analizar el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas, de un periodo a otro.
- b. Estudiar el uso del efectivo o capital del trabajo.
- c. Conocer la tendencia generalizada de las cuentas o grupo de cuentas.

En el cuadro 13 se evidencia que en el periodo de análisis la cuenta de activo corriente que más ha variado es la cuenta por cobrar neto por un valor de \$3.619.262 lo que equivale a un 135% de crecimiento en relación al año anterior, explicado por la política de crédito de nuestra relacionada en el exterior (a la cual vendemos todos nuestros productos) misma que es de 75 días luego de recibida la factura, de esta decisión se ve afectada directamente DEL.E.B.ES C, LTDA que tiene que esperar a que le paguen a su relacionada (cliente) para poder cobrar sus cuentas, dentro de las propiedades plantas y equipos se denota crecimiento del 36% producto de la sustitución de 2 vehículos para el personal directivo.

Cuadro 13. Análisis horizontal del balance general comparativo

DEL.E.B.ES, C.LTDA				
Balance General Comparativo				
30 de septiembre del 2014				
(Expresados en U.S. dólares)			Aumento (Disminución)	
	2014	2013	Absolutos	Relativos
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalente de efectivo	201.243,64	191.788,74	9.454,90	5%
Cuentas por cobrar neto	6.306.461,90	2.687.200,08	3.619.261,82	135%
Inventarios	4.226.626,17	3.739.232,28	487.393,89	13%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	10.734.331,71	6.618.221,10	4.116.110,61	62%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS				
Terreno	16.142,13	16.142,13	0,00	0%
Vehículos	119.358,04	87.777,68	31.580,36	36%
Edificaciones	87.682,03	87.682,03	0,00	0%
Equipos menores	201.415,58	194.177,32	7.238,26	4%
Maquinarias y Equipos	2.648.133,34	2.533.393,76	114.739,58	5%
Instalaciones	512.937,31	501.237,54	11.699,77	2%
Cerramiento Periférico	74.128,65	0,00	74.128,65	100%
Planta de Producción	346.535,86	346.535,86	0,00	0%
Planta de Producción 2da Etapa	478.613,59	478.613,59	0,00	0%
Almacén Higroscópico 1	512.510,25	512.510,25	0,00	0%
Construcción. Proceso Almacén Higroscópico 2	535.020,94	531.023,41	3.997,53	1%
Activos Proceso. Insta. Vestidores y Enfermería	45.914,57	0	45.914,57	100%
Activo Proceso Insta. Taller Mantenimiento	22.423,01	0	22.423,01	100%
Software Prowin	88.699,97	0	88.699,97	100%
Software Winconta	7.310,18	0	7.310,18	100%
Otros	226.505,00	312.238,03	-85.733,03	-27%
menos depreciación acumulada	-1.978.357,32	-1.573.037,69	405.319,63	26%
Propiedades, planta y equipos neto	3.944.973,13	4.028.293,91	-83.320,78	-2%
PROPIEDADES DE INVERSION	85.985,87	85.985,87	0,00	0%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	256.079,24	503.023,76	-246.944,52	-49%
TOTAL ACTIVOS	15.021.369,95	11.235.524,64	3.785.845,31	34%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS CORRIENTES				
Prestamos	5.416.146,00	3.497.057,31	1.919.088,69	55%
Cuentas por pagar	2.145.960,31	82.393,30	2.063.567,01	2505%
Pasivos por impuestos corrientes	897.979,30	600.513,86	297.465,44	50%
Obligaciones acumuladas	136.837,94	43.687,16	93.150,78	213%
Total pasivos corrientes	8.596.923,55	4.223.651,63	4.373.271,92	104%

PASIVOS NO CORRIENTES				
Préstamos	1.216.132,90	2.831.350,90	-1.615.218,00	-57%
Obligaciones por beneficios definidos	85.458,10	54.454,48	31.003,62	57%
Total pasivos no corrientes	1.301.591,00	2.885.805,38	-1.584.214,38	-55%
PATRIMONIO				
Capital Social	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0%
Reserva Legal	171.865,16	147.154,33	24.710,83	17%
Utilidades retenidas	3.298.467,84	2.326.390,90	972.076,94	42%
Resultados Acum proven Adop primer	152.522,40	152.522,40	0,00	0%
Total Patrimonio	5.122.855,40	4.126.067,63	996.787,77	24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.021.369,95	11.235.524,64	3.785.845,31	34%

En cuanto a los pasivos corrientes sobresalen las cuentas de préstamos con un crecimiento de \$1.919.089 en respuesta de reclasificar la porción corriente de la deuda a largo plazo que hace sentido con la variación registrada en los pasivos no corrientes por \$1.615.218 la diferencia se explica por pagos pendientes de intereses por préstamos y regalías. Las cuentas por pagar evidencian un notable crecimiento de \$2.063.567 principalmente por facturas de importaciones de tela desde Italia y saldos pendientes de pago a proveedores de balsa y servicios. Y por últimos las obligaciones acumuladas en las que constan remuneraciones variables al personal directivo crecieron un 213% por la naturaleza de la bonificación, que se paga en base al EBIT.

5.1.1.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultados.

El cuadro 14 denota un crecimiento de aproximadamente un 50% de las ventas en relación al año anterior, se han hecho esfuerzo por captar nuevos clientes y en el 2014 se están viendo los resultados, no solo en madera estándar sino también en madera certificada con FSC, el porcentaje de aumento en las ventas se acompaña por un mayor porcentaje de aumento en los costos de los productos (mercancías) vendidos 61%. Y por último, el rubro de otros ingresos evidencia una disminución de \$55.942 es decir un 59% explicado por la política de no prestar servicios de elaboración de paneles y ventas locales a compañías aliadas estratégicamente en este sector.

Cuadro 14. Análisis horizontal del Estado de Resultados Comparativo

DEL.E.B.ES, C.LTDA				
Estado de Resultados Comparativo				
30 de septiembre del 2014				
(Expresados en U.S. dólares)			Aumento (Disminución)	
	2014	2013	Absolutos	Relativos
VENTAS NETAS	23.108.552,24	14.772.234,05	8.336.318,19	56%
Ventas madera estándar	22.050.623,37	14.772.234,05	7.278.389,32	49%
Ventas madera FSC	1.057.928,87	0	1.057.928,87	100%
COSTO DE VENTAS	-18.692.713,64	-11.588.654,19	7.104.059,45	61%
Consumo de Materia Prima	-13.603.059,93	-8.438.688,54	5.164.371,39	61%
Consumo Materiales, Suministros	-2.031.145,31	-1.459.432,90	571.712,41	39%
Gastos de fabricación	-1.912.234,26	-1.250.836,64	661.397,62	53%
Consumo Materia Prima FSC 100%	-592.089,04	0	592.089,04	100%
Consumo Material. Suministros. FSC 100%	-104.299,34	0	104.299,34	100%
Gasto de Fabricación FSC 100%	-85.750,83	0	85.750,83	100%
Otros costos	-364.134,93	-439.696,11	-75.561,18	-17%
MARGEN BRUTO	4.415.838,60	3.183.579,86	1.232.258,74	39%
GASTO DE OPERACIÓN				
Gastos de comercialización	-1.841.140,22	-1.433.868,52	407.271,70	28%
Gastos de administración	-1.237.151,05	-957.083,95	280.067,10	29%
Total	-3.078.291,27	-2.390.952,47	687.338,80	29%
UTILIDAD DE OPERACIONES	1.337.547,33	792.627,39	544.919,94	69%
OTROS GASTOS E INGRESOS				
Gastos financieros	-343.277,15	-356.870,21	-13.593,06	-4%
Otros ingresos y gastos	39.335,31	95.277,16	-55.941,85	-59%
Total otros gastos e ingresos	-303.941,84	-261.593,05	42.348,79	16%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	1.033.605,49	531.034,34	502.571,15	95%
PARTICIPACION A TRABAJADORES	155.040,82	79.655,15	75.385,67	95%
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	193.284,23	99.303,42	93.980,81	95%
UTILIDAD NETA	685.280,44	352.075,77	333.204,67	95%

5.1.2 Análisis Vertical.

5.1.2.1 Análisis Vertical del Balance General.

Para el análisis vertical de la empresa DEL.E.B.ES, C. LTDA se tomaron en consideración estados financieros cerrados a fecha septiembre 2013-2014 en razón de poder:

- a. Identificar las cuentas o grupos de cuentas más relevantes dentro del estado financiero.
- b. Plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios, como también de financiamiento.
- c. Evaluar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo rendimiento.

Como vemos en el cuadro 15 el mayor peso dentro del total de activos tienen las cuentas por cobrar neto con una participación del 42% seguido de los inventarios con el 28% y el rubro de maquinarias y equipos con un 17%, estos tres rubros explican claramente la situación de la empresa, es decir invertir en maquinarias para producir más, con ello se incrementa el nivel de inventario y se deriva en mayor capacidad de atender a los clientes traducido en un incremento sustancial de las cuentas por cobrar.

Cuadro 15. Análisis vertical del Balance General Comparativo

DEL.E.B.ES, C.LTDA				
Balance General Comparativo				
30 de septiembre del 2014				
(Expresados en U.S. dólares)				
ACTIVOS	2014	Vertical %	2013	Vertical %
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalente de efectivo	201.243,64	1,3%	191.788,74	1,7%
Cuentas por cobrar neto	6.306.461,90	42,0%	2.687.200,08	23,9%
Inventarios	4.226.626,17	28,1%	3.739.232,28	33,3%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	10.734.331,71	71,5%	6.618.221,10	58,9%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS				
Terreno	16.142,13	0,1%	16.142,13	0,1%
Vehículos	119.358,04	0,8%	87.777,68	0,8%
Edificaciones	87.682,03	0,6%	87.682,03	0,8%

Equipos menores	201.415,58	1,3%	194.177,32	1,7%
Maquinarias y Equipos	2.648.133,34	17,6%	2.533.393,76	22,5%
Instalaciones	512.937,31	3,4%	501.237,54	4,5%
Cerramiento Periférico	74.128,65	0,5%	346.535,86	3,1%
Planta de Producción	346.535,86	2,3%	478.613,59	4,3%
Planta de Producción 2da Etapa	478.613,59	3,2%	512.510,25	4,6%
Almacén Higroscópico 1	512.510,25	3,4%	531.023,41	4,7%
Construcción. Proceso Almacén Higroscópico 2	535.020,94	3,6%	0	0,0%
Activos Proceso. Insta. Vestidores y Enfermería	45.914,57	0,3%	0	0,0%
Activo Proceso Insta. Taller Manten.	22.423,01	0,1%	0	0,0%
Software Prowin	88.699,97	0,6%	0	0,0%
Software Winconta	7.310,18	0,0%	0	0,0%
Otros	226.505,00	1,5%	312.238,03	2,8%
menos depreciación acumulada	-1.978.357,32	-13,2%	-1.573.037,69	-14,0%
Propiedades, planta y equipos neto	3.944.973,13	26,3%	4.028.293,91	35,9%
PROPIEDADES DE INVERSION	85.985,87	0,6%	85.985,87	0,8%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	256.079,24	1,7%	503.023,76	4,5%
TOTAL ACTIVOS	15.021.369,95	100%	11.235.524,64	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS CORRIENTES				
Prestamos	5.416.146,00	36,1%	3.497.057,31	31,1%
Cuentas por pagar	2.145.960,31	14,3%	82.393,30	0,7%
Pasivos por impuestos corrientes	897.979,30	6,0%	600.513,86	5,3%
Obligaciones acumuladas	136.837,94	0,9%	43.687,16	0,4%
Total pasivos corrientes	8.596.923,55	57,2%	4.223.651,63	37,6%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Préstamos	1.216.132,90	8,1%	2.831.350,90	25,2%
Obligaciones por beneficios definidos	85.458,10	0,6%	54.454,48	0,5%
Total pasivos no corrientes	1.301.591,00	8,7%	2.885.805,38	25,7%
PATRIMONIO				
Capital Social	1.500.000,00	10,0%	1.500.000,00	13,4%
Reserva Legal	171.865,16	1,1%	147.154,33	1,3%
Utilidades retenidas	3.298.467,84	22,0%	2.326.390,90	20,7%
Resultados Acum proven Adop primer	152.522,40	1,0%	152.522,40	1,4%
Total Patrimonio	5.122.855,40	34,1%	4.126.067,63	36,7%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.021.369,95	100%	11.235.524,64	100%

En las secciones de pasivos y capital de la compañía, los mayores cambios en el porcentaje están en los pasivos corrientes que se incrementan del 0.7% al 14.3% y los pasivos no corrientes que disminuyen del 25.2% al 8.1%.

5.1.2.2 Análisis Vertical del estado de resultados.

De la lectura del cuadro 16 se pueden explicar el hecho de que las ventas de madera estándar no sean del 100% como ocurrió el periodo anterior, sino que se ha incorporado al análisis la venta de madera certificada FSC con una participación del 4.6% lo que se traduce en incremento de los costos por concepto de FSC en un 3.5% en relación a las ventas netas.

Cuadro 16. Análisis Vertical del Estado de Resultados Comparativo.

DEL.E.B.ES, C.LTDA				
Estado de Resultados Comparativo				
30 de septiembre del 2014				
(Expresados en U.S. dólares)				
	2014	Vertical %	2013	Vertical %
VENTAS NETAS	23.108.552,24	100%	14.772.234,05	100%
Ventas madera estándar	22.050.623,37	95,4%	14.772.234,05	100,0%
Ventas madera FSC	1.057.928,87	4,6%	0	
COSTO DE VENTAS	-18.692.713,64	-80,9%	-11.588.654,19	-78,4%
Consumo de Materia Prima	-13.603.059,93	-58,9%	-8.438.688,54	-57,1%
Consumo Materiales, Suministros	-2.031.145,31	-8,8%	-1.459.432,90	-9,9%
Gastos de fabricación	-1.912.234,26	-8,3%	-1.250.836,64	-8,5%
Consumo Materia Prima FSC 100%	-592.089,04	-2,6%	0	0,0%
Consumo Material. Suministro. FSC 100%	-104.299,34	-0,5%	0	0,0%
Gasto de Fabricación FSC 100%	-85.750,83	-0,4%	0	0,0%
Otros costos	-364.134,93	-1,6%	-439.696,11	-3,0%
MARGEN BRUTO	4.415.838,60	19,1%	3.183.579,86	21,6%
GASTO DE OPERACIÓN				
Gastos de comercialización	-1.841.140,22	-8,0%	-1.433.868,52	-9,7%
Gastos de administración	-1.237.151,05	-5,4%	-957.083,95	-6,5%
Total	-3.078.291,27	-13,3%	-2.390.952,47	-16,2%
UTILIDAD DE OPERACIONES	1.337.547,33	5,8%	792.627,39	5,4%
OTROS GASTOS E INGRESOS				
Gastos financieros	-343.277,15	-1,5%	-356.870,21	-2,4%
Otros ingresos y gastos	39.335,31	0,2%	95.277,16	0,6%
Total otros gastos e ingresos	-303.941,84	-1,3%	-261.593,05	-1,8%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	1.033.605,49	4,5%	531.034,34	3,6%

A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA				
PARTICIPACION A TRABAJADORES	155.040,82	0,7%	79.655,15	0,5%
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	193.284,23	0,8%	99.303,42	0,7%
UTILIDAD NETA	685.280,44	3,0%	352.075,77	2,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de DEL.E.B.ES, C. LTDA

Por último los gastos financieros se ven afectados no muy significativamente disminuyendo del 2.4% al 1.5% en respuesta a la cancelación total de la deuda por concepto de suministros desde el exterior, lo cual generaban estos intereses que pasan a disminuir de a poco.

5.1.3 Razones Financieras.

Lo más pertinente para la gerencia es la posibilidad de mirar con anticipación los efectos de las decisiones sobre la empresa. Por esta razón se hace conveniente examinar las razones financieras, que si bien es cierto no nos ayudan a anticiparnos a los resultados sino que más bien nos ayudan a evaluar que tan acertadas fueron las decisiones en la organización. Una adecuada lectura de la información que proporcionan los estados financieros y en este caso a través de indicadores puede alertar a la gerencia de aspectos que se les pueda salir de control; en síntesis, los movimientos inesperados, acentuados y poco explicados deben analizarse con profundidad y rigurosidad, pero ya se tiene una primera impresión con una revisión de los índices financieros en esta parte de la evaluación.

Cuadro 17. Razones Financieras

DEL.E.B.ES, C.LTDA		
Razones Financieras		
30 de septiembre del 2014		
	2014	2013
Razón corriente	1,25	1,57
Razón ácida	0,76	0,68
ROE (<i>return on equity</i>)	13,38%	8,53%
ROA (<i>return on assets</i>)	6,88%	4,73%
Margen neto en ventas	0,03	0,02
Rotación de inventario	4,42	3,10

Ventas/Patrimonio neto	4,51	3,58
Margen de utilidad bruta	19,11%	21,55%
Ventas/ Activos totales	1,54	1,31
Endeudamiento	36,06%	31,13%

Lo primero que podemos observar en el cuadro 17 es que la capacidad de la empresa de cumplir con las obligaciones de corto plazo ha disminuido de 1.57 a 1.25 explicado por el cambio en la política de crédito de nuestra relacionada en el exterior afectando nuestra liquidez, por parte de los retornos ya sean sobre el patrimonio como sobre los activos se han incrementado de una forma considerable, es así que el ROE pasa de 8.53% a 13.38% y el ROA crece de 4.73% a 6.88%. La rotación de inventario ha aumentado por un crecimiento no dimensionado de las ventas en el año 2014 que hizo subir el índice de 3.10 a 4.42.

Para medir la solvencia de la empresa se utilizó un indicador conocido como el *Z- Score*, el cual se obtiene mediante la siguiente formula.

$$Z = 1.2 x 1 + 1.4 x 2 + 3.3 x 3 + 0.6 x 4 + 0.99 x 5$$

Este indicador utiliza una serie de razones tomados los estados financieros de la empresa con el fin de detectar su estado de salud financiera, siendo cada uno de los factores los siguientes:

X1 = (Activo Circulante-Pasivo Circulante) / Activo Total.

X2 = Reservas / Activo Total.

X3 = Utilidad Antes de Intereses e Impuestos / Activo Totales.

X4 = Capital Contable / Deuda Tota

X5 = Ventas Netas / Activo Total.

Si reemplazamos:

$$Z = 1.2 (0.14) + 1.4(0.01) + 3.3 (0.07) + 0.6 (0.15) + 0.99 (1.54)$$

$$Z = 2.3$$

Para evaluar los resultados se toman los siguientes niveles como extremos:

$Z \geq 2,99$: baja probabilidad de insolvencia, salvo cambios inesperados en su situación financiera.

$Z \leq 1,81$: alta probabilidad de insolvencia.

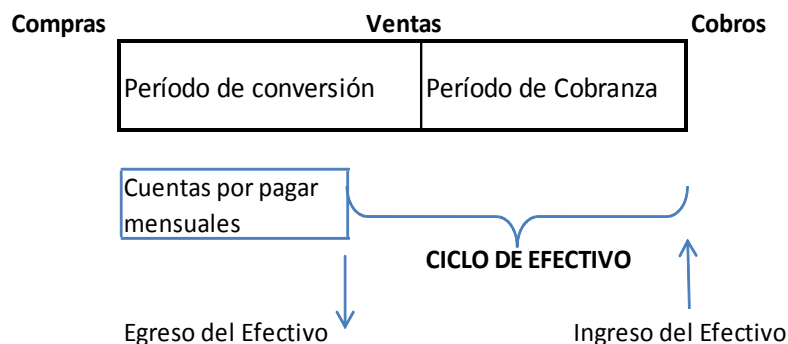
Como en el estudio se obtuvo un $Z= 2.3$ lo cual representa una zona intermedia, que si bien no representa un riesgo alto, debe gestionarse con precaución para no entrar en tensiones financieras.

5.1.4 Administración de efectivo.

En esta parte del análisis se hace importante revisar la administración del efectivo que es un factor importante en la empresa, porque es el medio para obtener bienes y servicios. Se realizó un planteamiento del problema a través de reuniones con el personal de la compañía, los cuales argumentaron lo siguiente:

- La empresa no ha negociado crédito con los proveedores de balsa.
- La facturación es conforme se despacha los pedidos, el plazo de crédito a nuestro cliente es de 20 días. El producto es estacionario, situando las mayores ventas entre Abril y Septiembre
- No hay una buena planificación de ventas.

Ciclo del Efectivo



Plazo Promedio de CxC + Plazo Promedio de Inventario- Plazo Promedio de CxP

$$20 \quad + \quad 18 \quad - \quad 0 \quad = \quad 38$$

La empresa se demora en recuperar el efectivo es decir su liquidez en 38 días, es decir 9 veces al año, para el análisis se debe resaltar que una negociación para ampliar el crédito en las adquisiciones de la materia prima ayudaría a que el ciclo de efectivo sea más corto.

Determinación de efectivo mínimo para operaciones

Rotación del Efectivo

$$R.E = \frac{360}{C.E}$$

$$R.E = \frac{360}{38}$$

$$R.E = 9.47$$

Para la determinación del efectivo mínimo para operar se toma en cuenta que los desembolsos mensuales para poder operar es de USD \$2.300.000.

$$E.M.O. = \frac{D.A.T.}{R.E.}$$

$$E.M.O. = \frac{2.300.000 * 12}{9.47}$$

$$E.M.O. = \frac{27.600.000}{9.47}$$

$$E.M.O. = 2.914.467$$

Para la operación mensual de la empresa es necesario contar con al menos USD\$2.914.467.

5.1.5 Administración de cuentas por cobrar.

5.1.5.1 Evaluación de un cambio en el periodo de crédito.

Se propone un aumento en los días de crédito de 20 a 30 días. Según un estudio realizado, esto provocaría que las ventas se incrementen en \$1'550.000,00.

DATOS	
Ventas anuales:	\$19.680.875,04
Ventas en metros cuadrados	1.080.074,00
Precio de Venta	\$18,22
Costos variables	\$16,32
Margen de Contribución	\$1,90
Costo de Oportunidad	20%
Crédito a	20 días
Incremento de ventas	\$1.550.000,00
Nuevos días de crédito	30 días

1.	Rentabilidad de las ventas adicionales	1,90 * (\$1.550.000/\$18,22)	
		\$	161,635.57
2.	Cuentas adicionales por cobrar vinculadas con las nuevas ventas	\$1.550.000 / (360/30)	
		\$	129,166.67
3.	Inversión en cuentas adicionales	(16,32 / 18,22) * \$129.166,66	
		\$	115,697.04
4.	Nivel de cuentas por cobrar antes de modificar sistema de crédito	\$19.680.875,04 / (360/20)	
		\$	1,093,381.95
5.	Nuevo nivel de cuentas por cobrar en relación con las cuentas originales (Nueva rotación)	\$19.680.875,04 / (360/30)	
		\$	1,640,072.92
6.	Inversión en cuentas adicionales	\$ 1,640,072.92 - \$ 1,093,381.95	
		\$	546,690.97
7.	Inversión en cuentas adicionales por cobrar	\$ 546,690.97 + \$ 115,697.04	
		\$	662,388.01
8.	Rendimiento requerido antes de impuestos sobre la inversión adicional	20% * \$662,388.01	
		\$	132,477.60
	Ganancia	\$ 161,635.57 - \$ 132,477.60	
		\$	29,157.96

5.1.5.2 Evaluación de un descuento por pronto pago.

Se propone un Descuento por Pronto Pago de 3/5 sobre facturas a 20 días, se estima que esto impactará al 30% ventas, lo que mejorará la rotación del inventario a 20 veces al año.

DATOS	
Ventas anuales:	\$19.680.875,04
Ventas en metros cuadrados	1.080.074,00
Precio de Venta	\$18,22
Costos variables	\$16,32
Margen de Contribución	\$1,90
Costo de Oportunidad	20%
Crédito a	20 días

1.	Nivel de cuentas por cobrar antes de la Modificación por Pronto Pago	\$ 19,680,875.04 / (360/20)
		\$ 19,680,875.04 / 18
		\$ 1,093,381.95
2.	Nuevo nivel de cuentas por cobrar asociado con la modificación del Descuento por Pronto Pago	\$ 19,680,875.04 / 20
		\$ 984,043.75
3.	Reducción de la Inversión por Cuentas por Cobrar	\$ 109,338.19
4.	Costo antes de Impuestos de la Modificación del DPP	$0,03 * 30\% * \$19,680,875.04$
		\$ 177,127.88
5.	Ahorro de oportunidad antes de impuestos sobre la reducción de Cuentas por Cobrar	$20\% * \$109.338,19$
		\$ 21,867.64
	Ganancia	\$ 21,867.64 - \$ 177,127.88
		\$ (155,260.24)

Una vez que se ha realizado el análisis cuantitativo de las opciones propuestas para mejorar la liquidez de la empresa, se concluye que la mejor opción es otorgar una ampliación en los días de crédito de 20 a 30 días, ya que la ganancia es mayor en proporción al resultado obtenido con el Descuento por Pronto Pago. En cuanto a la planificación de ventas, se sugiere realizar las proyecciones con escenarios reales y no posibles ventas inciertas, que generan compras innecesarias de materias primas y por ende problemas de liquidez.

Cabe resaltar que se utilizó un Costo de Oportunidad del 20% en los casos de análisis; esto debido a que el porcentaje propuesto es lo que la empresa deja de percibir por no producir su propia materia prima y la producción depende de los

microempresarios de la zona, los mismos que por la demanda de este producto no aceptan negociar con crédito.

5.1.6 Administración de Inventario.

En base a la siguiente información se realizaron los cálculos para determinar la administración óptima del inventario:

Unidades requeridas en el año: 15.495.690

Número de órdenes colocadas al año: 592

Costo porcentual de mantenimiento (c): 3%

Precio (P): US\$0.97

Costo fijo: US\$26.000

Costo fijo por orden: US\$2.167

Inventario Promedio

$$A = \frac{S/N}{2}$$

$$A = \frac{15.495.690/592}{2}$$

$$A = 13.087$$

Costo Total de Mantenimiento

$$TCC = C \times P \times A$$

$$TCC = 3\% \times US\$0.97 \times 13.087$$

$$TCC = 380$$

Costo Total de Ordenamiento

$$TOC = F \times N$$

$$TOC = \text{US\$}2.167 \times 592$$

$$TOC = \text{US\$}1.282.864$$

Costo Total del Inventario

$$TIC = TCC + TOC$$

$$TIC = \text{US\$}380 + \text{US\$}1.282.864$$

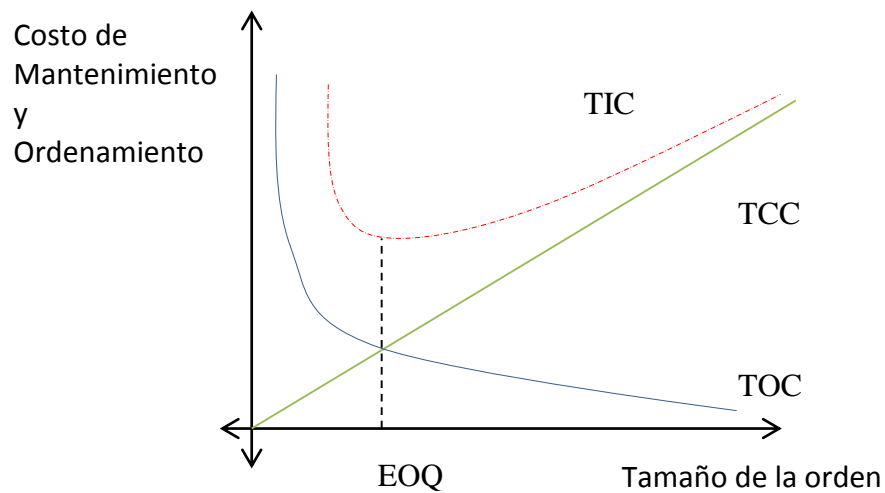
$$TIC = \text{US\$}1.283.244$$

Cantidad Económica de Pedido

$$C.E.P = \sqrt{\frac{2 \times S \times F}{C \times P}}$$

$$C.E.P = \sqrt{\frac{2 \times 15.495.690 \times \text{US\$}2.167}{3\% \times \text{US\$}0.97}}$$

$$C.E.P = 1.519.160$$



CAPÍTULO VI.

6. Impacto Financiero de la Certificación FSC.

6.1 Principales rubros en el proceso de certificación FSC.

Al iniciar la certificación grupal FSC existían dos propietarios el Sr. Fausto Vera y Sr. Chad Fryer. El Sr. Fausto Vera ubicado en la provincia de Manabí cantón Bolívar recinto la Pavita, superficie del predio: 74 ha. El Sr. Chad Fryer ubicado en el recinto Calope cantón Esmeraldas provincia de Esmeraldas superficie del predio: 149 ha superficie de la plantación: 70 ha. Los dos integrantes tienen 223 ha certificadas.

En el transcurso de la certificación se ingresó a dos integrantes más Sr. Roberto Blanco y Santiago Peña.

El Sr. Roberto Blanco ubicado en el recinto Basura cantón Pedernales provincia de Manabí con superficie del predio: 40 ha, superficie de la plantación: 38 ha. El Sr. Santiago Peña ubicado en el recinto Hoja Blanca cantón Rio Verde provincia de Esmeraldas con superficie del predio: 160 ha, superficie de la plantación: 120 ha. Hasta la fecha se ha explotado 14,5 ha en dos predios Roberto Blanco 10 ha; Santiago Peña 4,5 ha.

Adicional existió el señor Vicente Izquierdo quien fue integrante de la certificación, pero por razones personales el señor Vicente Izquierdo se retiró de la certificación, él era propietario de 35 ha, estas hectáreas fueron aprovechadas en su totalidad

Con esta información se levantó registros de los gastos más significativos en los que ha incurrido la empresa ya sea en el proceso de certificación como en el proceso de mantenimiento de la misma, y es así que sobresalen los siguientes rubros:

Principales gastos relacionados con la certificación FSC							
		Inventarios Forestales	Alimentación - Hospedaje - Combustible - Varios	Asesorías Técnicas	Costos de Personal	Auditorías Anuales	Total
2012	Noviembre			\$2.583,86	\$776,00		\$3.359,86
	Diciembre	\$5.663,91		\$6.363,00	\$1.976,00		\$14.002,91
2013	enero- marzo	\$1.617,38	\$10.456,59	\$20.003,03	\$3.528,00		\$35.605,00
	abril-junio	\$2.352,51	\$9.279,97	\$6.087,35	\$3.528,00	\$10.568,21	\$31.816,04
	julio-sept		\$8.798,36	\$9.176,00	\$3.528,00	\$6.834,43	\$28.336,79
	oct- dic	\$4.248,36	\$5.941,04		\$5.028,00		\$15.217,40
2014	enero- marzo	\$1.192,00	\$5.124,51		\$4.500,00		\$10.816,51
	abril-junio		\$7.957,56		\$4.500,00		\$12.457,56
	julio-sept	\$1.300,00	\$10.589,02	\$12.955,68	\$4.500,00	\$6.343,54	\$35.688,24
	octubre		\$1.614,22		\$1.544,00		\$3.158,22
Total		\$16.374,16	\$59.761,27	\$57.168,92	\$33.408,00	\$23.746,18	<u>\$190.458,53</u>

Al ser una certificación poco conocida es evidente que el rubro de asesoría sea uno de los más importantes dentro del análisis con un valor de \$57.168 seguido de

alimentación – hospedaje – combustible y varios con \$59.761 por el hecho de movilizar al personal técnico a las plantaciones de balsa a supervisar los trabajos realizar y por ejecutar lo establecido en el estándar requerido por el organismo certificador.

6.2 Incidencia en los costes de producción.

Al ser una empresa industrial, los costos de producción son uno de los elementos que más tiempo y análisis deben dedicar los encargados de tomar decisiones en este tipo de organizaciones, debido a la naturaleza de la certificación, el estándar que debe cumplir y los distintos tipos de certificaciones que dispone este organismo hace que se eleven los costos de producción, disminuyendo el margen de utilidad en relación a los de otros productos que no posean el sello FSC.

Para determinar el inventario inicial de materia prima en el mes de junio se utilizó el siguiente cuadro:

COMPRAS DE BLOQUES DE Balsa FSC DE NOVIEMBRE 2013 A JUNIO 2014			
MES	BFT	USD	TOTAL USD
nov-13	58.328,00	\$0,97	\$56.578,16
dic-13	47.528,00	\$0,97	\$46.102,16
mar-14	226.704,00	\$0,95	\$215.368,80
abr-14	51.992,00	\$0,935	\$48.612,52
may-14	79.968,00	\$0,94	\$75.169,92
jun-14	90.376,00	\$0,94	\$84.953,44
	464.520,00	\$0,9512	\$441.831,56
TOTALES	554.896,00	\$1,7456	\$968.616,56

Se agregaron las compras del mes de junio mismas que fueron de 90.376 BFT a un coste promedio de 0.94 obteniendo USD\$84.954. Según inventario físico que en la empresa lo realizan mensual se obtiene un inventario final en este caso fue 446.956 BFT a un costo promedio ponderado 0.9493 resultando USD\$242.313 de inventario final valorado. Se obtiene el consumo de materia prima aplicando la fórmula:

$$\text{Consumo Materia prima} = \text{Inv. inicial} + \text{Compras} - \text{Inv. Final}$$

$$\text{Consumo Materia prima} = \$441.832 + \$84.954 - \$424.313$$

$$\text{Consumo Materia prima} = \$102.472,18$$

Partiendo de allí se incorporan el resto de elementos del costo obtenidos mediante el mismo criterio descrito anteriormente.

Cuadro 18. Elementos del costo de producción de la madera FSC.

Elemento del costo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total Acumulado
Consumo de Materia Prima	\$102.472,18	\$197.925,90	\$243.709,55	\$47.981,41	\$592.089,04
Consumo de Materiales	\$21.121,94	\$34.119,14	\$40.565,53	\$8.492,73	\$104.299,34
Gastos de Fabricación	\$20.997,20	\$25.368,63	\$32.313,07	\$7.071,85	\$85.750,83
Total de Costos FSC	\$144.591,32	\$257.413,67	\$316.588,15	\$63.545,99	\$782.139,21

Como vimos en la explicación anterior, el costo de la materia prima que representa un 77% del total de costos de producción se situaba en promedio en \$0.9493 mientras que el costo de materia prima de madera estándar es \$0.9331 es decir \$0.02 por cada BFT, con un nivel de producción elevado, esta diferencia en costos de producción pueden llegar hacer muy representativos al analizar los estados financieros. El resto de elementos del costo salen del análisis debido a que tienen el mismo tratamiento ya sea para madera certificada como para la no certificada.

6.3 Análisis económico de la pertinencia o no de la certificación FSC.

A continuación revisaremos el incremento del volumen de ventas de la empresa a partir de la certificación FSC y tenemos que se ha vendido USD\$1.057.928,87 según nos muestra el cuadro 19 lo que representa un incremento del 5% en relación a las ventas totales.

Cuadro 19. Venta de madera FSC 100%

Balseurop FSC 100%		
Fecha	Concepto	Ventas en \$
19/06/2014	Venta de madera FSC 100%	43.263,87
19/06/2014	Venta de madera FSC 100%	39.253,72
26/06/2014	Venta de madera FSC 100%	52.524,42
26/06/2014	Venta de madera FSC 100%	49.432,20
04/07/2014	Venta de madera FSC 100%	43.789,61
04/07/2014	Venta de madera FSC 100%	42.985,47
10/07/2014	Venta de madera FSC 100%	36.784,28
10/07/2014	Venta de madera FSC 100%	45.982,54
17/07/2014	Venta de madera FSC 100%	47.608,27
17/07/2014	Venta de madera FSC 100%	46.836,61
24/07/2014	Venta de madera FSC 100%	48.107,79
24/07/2014	Venta de madera FSC 100%	37.707,77
07/08/2014	Venta de madera FSC 100%	41.681,86
07/08/2014	Venta de madera FSC 100%	48.416,83
14/08/2014	Venta de madera FSC 100%	49.444,90
14/08/2014	Venta de madera FSC 100%	39.336,14
14/08/2014	Venta de madera FSC 100%	48.435,39
20/08/2014	Venta de madera FSC 100%	40.346,67
20/08/2014	Venta de madera FSC 100%	42.242,50
21/08/2014	Venta de madera FSC 100%	39.291,53
21/08/2014	Venta de madera FSC 100%	47.702,63
21/08/2014	Venta de madera FSC 100%	44.107,92
04/09/2014	Venta de madera FSC 100%	41.065,88
04/09/2014	Venta de madera FSC 100%	41.580,07
	Saldo ventas FSC 100%	1.057.928,87
27/10/2014	Devoluciones en ventas	-790,70
27/10/2014	Devoluciones en ventas	-4.542,12
	Saldo devoluciones en ventas	-5.332,82
	Saldo neto ventas FSC 100%	1.052.596,05

Este incremento en ventas viene acompañado de incremento en costes los mismos que ascendieron a USD\$ 782.654,61 a esto debemos restarle en proporción el resto de gastos en los que se incurren para disponer del producto en casa del cliente como son: gastos de operación, administrativos, financieros los mismo que fueron de USD\$ 164.361,65 dejando una utilidad neta de USD\$110.912,61 en los cuatro meses de gestión FSC, adicional a esto como es de conocimiento la certificación forestal FSC no asegura la calidad del producto, por tanto se ha visto en el corto tiempo de exportar madera certificada devoluciones en venta por

inconformidad de producto por \$4.542,12 y \$790,70, lo que nos disminuye el promedio a USD\$ 26.300,00/año.

Como vemos, la utilidad/año que se obtiene de las nuevas ventas relacionada con el FSC no es significativa para justificar la inversión realizada en este proyecto, teniendo en consideración que adquirimos la materia a un coste igual que la madera estándar con el conocimiento pleno de que en el mercado nacional el costo de esta madera difiere significativamente del costo de la madera estándar. En tal sentido el efecto de perder la certificación no afectaría significativamente a la empresa por el poco margen que representa y en cuanto a las implicaciones con los clientes es mínima ya que de nuestra cartera de clientes solo 1 solicita producto con certificación forestal FSC 100% y adicional a ello la empresa se encuentra trabajando en otra certificación para captar nuevos clientes me refiero a la certificación EUTR (Reglamento de la madera de la Unión Europea) que difiere con el FSC ya que este no tiene como requisito la reforestación, es más sencilla y práctica en términos de aplicabilidad y se enmarca en evaluar riesgos específicos y el tratamiento a esos riesgos para cumplir con el estándar y vender madera con esta certificación.

6.4 Estudio financiero en base a escenarios (con certificación – sin certificación)

Es necesario realizar proyecciones al Estado de Resultados para conocer el comportamiento de los indicadores financieros, analizar la TIR de los flujos proyectados y comparar el VAN con los desembolsos que se originarían en el futuro, en este caso como estudiamos estados financieros mas no proyectos de inversión, se realizaron los análisis de estas herramientas para valorar proyectos en base a los costos de venta y a las ventas proyectadas.

Empezaremos con el análisis del estado de resultado, sus indicadores y demás información relacionada con la gestión de la certificación FSC. Como vemos en el cuadro 20 Estado de resultados proyectado con la certificación FSC los niveles de venta para los próximos 5 años son muy bajos, explicados por la poca oferta que hace la empresa de este tipo de productos como reflejo de la falta de madera certificada, esto conlleva a que si bien es cierto una TIR del 33,15% de los flujos

del 2015 es atractiva, comparándola con el costo de capital promedio ponderado de la empresa el mismo que es de 13,85% y un VAN de las ventas proyectadas que asciende a 87.398,13 los volúmenes de venta no justifican la gestión que se lleva a cabo para vender madera certificada.

Cuadro 20. Estado de Resultados proyectado con certificación FSC

DEL.E.B.ES. C.LTDA						
Estado de Resultados Proyectado						
ene-2015 a dic-2019						
(Expresados en U.S. dólares)	Madera Gestionada FSC					
	23	15	16	18	19	20
# Contenedores proyectados	2014	2015	2016	2017	2018	2019,0
VENTAS NETAS	1.052.596,05	686.475,68	749.739,13	810.310,51	861.459,68	913.147,26
Ventas madera FSC	1.052.596,05	686.475,68	749.739,13	810.310,51	861.459,68	913.147,26
COSTO DE VENTAS	-790.535,91	-515.566,90	-563.079,93	-608.571,12	-646.985,91	-685.805,07
Consume Materia Prima FSC 100%	-592.089,04	(386.145,03)	(421.730,94)	(455.802,56)	(484.574,15)	(513.648,60)
Consumo Material. Suminist. FSC 100%	-104.299,34	(68.021,31)	(74.289,94)	(80.291,82)	(85.360,07)	(90.481,68)
Gasto de Fabricación FSC 100%	-85.750,83	(55.924,45)	(61.078,28)	(66.012,79)	(70.179,71)	(74.390,49)
Otros costos	-8.396,70	(5.476,11)	(5.980,77)	(6.463,96)	(6.871,98)	(7.284,30)
MARGEN BRUTO	262.060,14	170.908,79	186.659,20	201.739,39	214.473,77	227.342,20
GASTO DE OPERACIÓN	-210.044,56	-136.985,59	-149.609,75	-161.696,71	-171.903,48	-182.217,69
Gastos de comercialización	-96.877,93	(63.181,26)	(69.003,84)	(74.578,66)	(79.286,28)	(84.043,46)
Gastos de administración	-113.166,64	(73.804,33)	(80.605,90)	(87.118,05)	(92.617,20)	(98.174,23)
UTILIDAD DE OPERACIONES	52.015,58	33.923,20	37.049,46	40.042,68	42.570,29	45.124,51
OTROS GASTOS E INGRESOS	-14.855,71	-9.688,50	-10.581,37	-11.436,23	-12.158,12	-12.887,61
Gastos financieros	-14.855,71	(9.688,50)	(10.581,37)	(11.436,23)	(12.158,12)	(12.887,61)
Otros ingresos y gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total otros gastos e ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	37.159,87	24.234,70	26.468,09	28.606,45	30.412,17	32.236,90
PARTICIPACION A TRABAJADORES	5.573,98	3.635,20	3.970,21	4.290,97	4.561,83	4.835,53
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	6.948,90	4.531,89	4.949,53	5.349,41	5.687,08	6.028,30
UTILIDAD NETA	<u>24.636,99</u>	<u>16.067,60</u>	<u>17.548,34</u>	<u>18.966,07</u>	<u>20.163,27</u>	<u>21.373,06</u>
Información financiera	31/12/2014					
Tasa de interés pasiva	5,18%					
Recursos propios	100%					
Costo de recursos propios	5,18%					
Inflación	3,67%					
Riesgo	5,00%					
COSTO DEL CAPITAL PROMEDIO PONDERADO						
i = Costo de Recurso Propios + Costo de Recursos Ajenos + Inflación + Riesgo						
i = 5,18% + 3,67% + 5%						
WACC	13,85%	Weight Average Capital Cost				
VNA	<u>87.398,13</u>	-515.566,90				
Flujos 2015	-515.566,90	686.475,68				
TIR	33,15%					
Margen neto en ventas	0,02					
Margen de utilidad bruta	24,90%					

En cuanto a la proyección de estados financieros sin la certificación forestal el panorama es muy diferente, según el cuadro 21 las ventas tienen un crecimiento significativo pasando de 820 contenedores en el 2015 a 1.091 contenedores en el 2019, esto en relación al aumento de la capacidad instalada eólica a nivel mundial. Por su parte, los indicadores financieros se proyectan favorablemente con un margen de utilidad bruta del 38,47% y una TIR de 23,89% sobre los flujos de proyectados en base a las ventas y sus costes.

Cuadro 21. Estado de Resultados proyectado sin certificación FSC

DEL.E.B.ES, C.LTDA						
Estado de Resultados Proyectado						
ene-2015 a dic-2019						
(Expresados en U.S. dólares) # Contenedores proyectados	Madera Estándar					
	746	820	896	968	1029	1091
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS NETAS	31.758.271,15	34.908.555,42	38.125.618,37	41.205.785,02	43.806.814,64	46.435.223,52
Ventas madera normal	31.758.271,15	34.908.555,42	38.125.618,37	41.205.785,02	43.806.814,64	46.435.223,52
COSTO DE VENTAS	-25.633.852,26	-28.176.620,45	-30.773.289,39	-33.259.461,78	-35.358.896,25	-37.480.430,02
Consumo de Materia Prima	-19.540.372,06	(21.478.693,15)	(23.458.102,13)	(25.353.280,93)	(26.953.654,15)	(28.570.873,40)
Consumo Materiales, Suministros	-2.962.158,21	(3.255.991,60)	(3.556.053,57)	(3.843.346,95)	(4.085.950,24)	(4.331.107,26)
Gastos de fabricación	-2.711.683,73	(2.980.671,12)	(3.255.360,42)	(3.518.360,82)	(3.740.450,04)	(3.964.877,04)
Otros costos	-419.638,26	(461.264,58)	(503.773,27)	(544.473,09)	(578.841,82)	(613.572,33)
MARGEN BRUTO	6.124.418,89	6.731.934,97	7.352.328,98	7.946.323,24	8.447.918,40	8.954.793,50
GASTO DE OPERACIÓN	-4.233.185,32	-4.653.099,14	-5.081.914,16	-5.492.481,73	-5.839.183,24	-6.189.534,23
Gastos de comercialización	-2.514.883,58	(2.764.349,25)	(3.019.103,00)	(3.263.016,17)	(3.468.987,29)	(3.677.126,53)
Gastos de administración	-1.718.301,73	(1.888.749,90)	(2.062.811,16)	(2.229.465,56)	(2.370.195,95)	(2.512.407,70)
Total						
UTILIDAD DE OPERACIONES	1.891.233,57	2.078.835,83	2.270.414,82	2.453.841,51	2.608.735,16	2.765.259,27
OTROS GASTOS E INGRESOS	-390.357,61	-429.079,41	-468.622,03	-506.481,98	-538.452,60	-570.759,75
Gastos financieros	-450.204,60	(494.862,97)	(540.467,99)	(584.132,37)	(621.004,51)	(658.264,78)
Otros ingresos y gastos	59.846,99	65.783,55	71.845,96	77.650,39	82.551,91	87.505,03
Total otros gastos e ingresos						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	1.500.875,96	1.649.756,42	1.801.792,79	1.947.359,54	2.070.282,56	2.194.499,52
PARTICIPACION A TRABAJADORES	225.131,39	247.463,46	270.268,92	292.103,93	310.542,38	329.174,93
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	280.663,80	308.504,45	336.935,25	364.156,23	387.142,84	410.371,41
UTILIDAD NETA	995.080,76	1.093.788,50	1.194.588,62	1.291.099,37	1.372.597,34	1.454.953,18
Información financiera	31/12/2014					
Tasa de interés pasiva	5,18%					
Recursos propios	100%					
Costo de recursos propios	5,18%					
Inflación	3,67%					
Riesgo	5,00%					
COSTO DEL CAPITAL PROMEDIO PONDERADO						
i = Costo de Recurso Propios + Costo de Recursos Ajenos + Inflación + Riesgo						
i = 5,18% + 3,67% + 5%						
WACC	13,85%		Weight Average Capital Cost			
VNA	2.485.263,98	-28.176.620,45				
Flujos 2015	-28.176.620,45	34.908.555,42				
TIR	23,89%					
Margen neto en ventas	0,03					
Margen de utilidad bruta	38,47%					

CONCLUSIONES.

Luego de haber realizado el estudio puedo concluir que la decisión de obtener la certificación forestal FSC en la empresa Delegación Ecuatoriana de Balsaflex España C. Ltda no crea valor a los accionistas por los resultados obtenidos en las proyecciones de los estados financieros con certificación revisados en el capítulo No. 5 sino que más bien es una decisión de carácter estratégico para mantener dentro de nuestra cartera de clientes a uno que nos solicitaba producto con esta certificación y que en su momento significaba un 15% de nuestras ventas, adicional a ello y para responder a las interrogantes planteadas a lo largo del estudio se puede afirmar que la empresa no logro obtener los resultados esperados con la certificación, primero porque se esperaba mantener los mismos márgenes de beneficios que la madera estándar y que el resto de clientes se volcaran a pedir madera certificada lo que no fue así, y segundo, se conoció en última instancia la existencia de otro tipo de certificación, menos complicada que la actual y con la misma aceptación a nivel internacional.

La gestión de madera FSC implica incurrir en costos como asesoría, movilizaciones, auditorias, remuneraciones y beneficios sociales tanto para el personal técnico responsable del proyecto como para los trabajadores de las plantaciones, inventarios forestales de las plantaciones ya establecidas y las que se pueden establecer entre otros, todos estos costos afectan el beneficio de la gestión y conociendo que una madera certificada cuesta más que la no certificada, es obvio creer que el precio de venta de esta madera al cliente final debería tener un porcentaje de incremento, en la práctica las negociaciones con el cliente fueron que el precio por los paneles procedentes de madera FSC tendrían el mismo precio de la que no es certificada, asumiendo que la calidad de la madera no se ve afectada sino que su afectación radica en los impactos sociales, ambientales y económicos desde el punto de vista del productor.

La certificación forestal FSC en el mercado internacional tiene mucha aceptación pero lamentablemente en DEL.E.B.ES C. LTDA no se logró fijar el objetivo claro de lo que se quería lograr con esta certificación y se la propuso como alternativa estratégica dejando aún lado la posibilidad de obtener el mayor provecho ante los clientes ante el privilegio de suministrar madera con estándares

internacionales, esto unido al desconocimiento de los costos de producción resultante del proceso que encarecen el producto en 0,02cvs que convertidos a volumen marcan diferencia entre una madera certificada, de la que no lo es.

El costo – beneficio de mantener la certificación es dejar de percibir la empresa una utilidad promedio de USD\$ 26.300,00/año. En términos generales no es material el valor si lo comparamos con la gestión de la empresa sin la certificación, teniendo en cuenta los recursos necesarios para producir un contenedor FSC y la gestión administrativa y operativa que lleva implícito este proceso forestal. Los factores de éxito claves para obtener el mejor provecho de la certificación forestal FSC son: escoger el modelo de certificación que más se ajuste a las necesidades de la empresa, es decir evaluar la conveniencia de hacer una certificación individual o certificación grupal (administradores de recursos) - fijar objetivos y metas claras por parte de la dirección sobre que se quiere lograr con la certificación y destinar los recursos para que se logren estos objetivos – y por ultimo trabajar con plantaciones propias para gestionar los recursos desde el principio de la cadena de suministro.

RECOMENDACIONES.

Todo nuevo proceso que implique cambios en la forma de hacer las cosas genera resistencia y está implícito un margen de error que se traduce en la posibilidad de mejora continua dentro de las empresas, en este contexto DEL.E.B.ES C. LTDA tiene algunas líneas en las cuales actuar para mejorar el proceso de suministro a clientes de paneles con la certificación FSC. Empezaré por citar una recomendación en cuanto a la necesidad de planteamiento de objetivos y metas medibles, alcanzables y realizables en el tiempo, pudiendo conocer con ello el fin mismo y para qué obtener la certificación.

Con el conocimiento pleno de que lo primordial en el mercado de la balsa es poseer plantaciones propias para poder gestionar desde un principio la cadena de suministros conviene entonces hacer una reingeniería y evaluar la posibilidad de cambiar el modelo de certificación sabiendo que el esquema de certificación adoptado es decir certificación grupal (administradores de recursos) no dio los resultados esperados por las complicaciones que generar administrar plantaciones de terceros que tienen conflicto de intereses – buscan beneficiarse y obtener lucro para ellos y no para sus colaboradores – prefieren aprovechar la plantación en su momento y se olvida de reforestar luego de haberla aprovechado – incorporan costos a ser reembolsados por el administrador del FSC por concepto de equipos de protección al personal y en las inspecciones no se evidencia uso del mismo entre otros aspectos relacionados con la parte social, ambiental y económica.

El tema de capacitación es de vital importancia en este tipo de certificaciones y en su concepción global deberían contar con personal entrenado para llevar a cabo la gestión forestal FSC y extender la capacitación a los involucrados en el proceso productivo, es decir trabajadores de las plantaciones, a la comunidad y a los propietarios de las tierras con el fin de tener todos el conocimiento de lo que implica la certificación y los roles que cumplen cada uno de ellos en el proceso.

Es de trascendental importancia obtener el mayor provecho de la certificación para la apertura de los distintos mercados internacionales con la captación de nuevos clientes que demanden estos productos y estén dispuestos a elevar en la medida de lo posible los precios de venta que rediman el esfuerzo de la organización

por ofrecer productos amigables con el medio ambiente y socialmente responsables.

Y por último investigar nuevas formas de automatizar el proceso productivo en las plantaciones para disminuir al máximo los costos de producción en aserrado de madera que disminuye el beneficio por la merma generada en el proceso y se necesita altos niveles de eficiencia para cubrir con la expectativa de la empresa de llegar a suministrar a sus clientes que demanda madera certificada un 37% de sus ventas es decir aproximadamente 28 contenedores mensuales.

En el caso de no acogerse a las recomendaciones planteadas se sugiere salir de la certificación FSC y estudiar nuevas certificaciones que cumplan con los principios de responsabilidad social, económica y ambiental como puede ser EUTR (Reglamento de la madera de la Unión Europea) que difiere con el FSC ya que este no tiene como requisito la reforestación, es más sencilla y práctica en términos de aplicabilidad y se encarga de evaluar riesgos específicos y el tratamiento a esos riesgos para cumplir con el estándar y vender madera con esta certificación.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- CHAN MAGAÑA, (2014). “Orientación a la Responsabilidad Social Empresarial”. En revista internacional administración y finanzas, volumen 7, número 4. IBFR.
- 2.- Banco Central del Ecuador. Ec. Recuperado el 15 de julio del 2014 de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201406.pdf>
- 3.-DOUGLAS R. EMERY & JOHN D. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. México. Pearson Educación. Undécima Edición.
- 4.- MADURA, JEFF. (2009). Administración Financiera Internacional. México D.F. Cengage Learning Editores S.A Novena Edición.
- 5.- ONU. (2006). Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. Roma: Estudio FAO: Montes 148
- 6.- CHARLES T. HORNGREN. (2006). Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial. México. Pearson Educación. 12/edición.
- 7.- PORTER, MICHAEL E. (1995): “Estrategia Competitiva” Compañía Editorial Continental S.A., México, D.F.
- 8.- FSC. org. Recuperado el 27 de julio 2014 de: <http://www.fsc.org/>
- 9.- Balsaflex. (2011). Política Ambiental. <http://www.balsaflex.com/>. Bajado el 15 de mayo del 2013
- 10.- Comercio Exterior. Gob. Recuperado el 17 de julio del 2014 de: <http://comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/ENE-ABR-2013-2014-pagina-web.pdf>
- 11.- SÁNCHEZ, LUIS. (2012). "Cadena de custodia de la madera - Los retos del sector forestal". En revista de la normalización y la certificación (págs. 23-25). España: AENOR.

- 12.- ROSALES REYES, PEDRO. "Ventajas Competitivas y Factores de Éxito" [versión electrónica]. México: Universidad Tecnológica de la Mixteca. Recuperado el 19 de julio del 2014 de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/prr.htm>
- 13.-WANG B., HOON F. Exploring E-Commerce, Global EBusiness, and E-Societies. Prentice Hall, 2000
- 14.- DEL.E.B.ES. C LTDA (2013): "Informe integral de precios de transferencia", no publicado, Guayaquil – Ecuador.
- 15.- J. MATTHEY RONEY. (2013) La crisis desacelera la energía eólica en todo el mundo... menos en China. Recuperado el 20 de agosto 2014 de: <http://www.terra.org/categorias/articulos/la-crisis-desacelera-la-energia-eolica-en-todo-el-mundo-menos-en-china>.
- 16.- VAN HORNE, JAMES C.2002. Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación. Undécima edición.
- 17.- FSC. org. Recuperado el 15 de octubre del 2014 de:
<https://ic.fsc.org/preview.fsc-global-market-survey-report-2011-spanish.a-2141.pdf>
- 18.- THAM, JOSEPH E IGNACIO VÉLEZ–PAREJA, 2004, Principles of Cash Flow Valuation, Academic Press.
- 19.- ROBERT C. MERTON. 1997. "Finanzas". Pearson Education. 1era edición.
- 20.- MICHAEL C. EHRHARDT/ EUGENE F. BRIGHAM. 2007. Finanzas Corporativas. Cengage Learning Editores S.A. segunda edición.
- 21.- STEPHEN A. ROSS / RANDOLPH W. WESTERFIELD / JEFFREY F. JAFFE. 2012. Finanza Corporativas. Mc GRAW- HILL INTERAMERICANA EDITORES S,A DE C.V. Novena edición.

22.- Asociación Latinoamericana de Integración (2011). Recuperado el 30 de septiembre del 2014 de:

http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/comercio_exterior_item_arancelario_resultado.seam?retorno=comercioPorItem&anio=2011&tipoComercio=E&item=&paisInfCod=239&glosa=Virola%2C+Imbuia+y+Balsa+++++++%0A&cid=11261

23.- DAVID F. MUÑOZ NEGRÓN. 2009. Administración de operaciones. Cengage Learning Editores S.A.

24.- ESTEBAN FERNÁNDEZ SANCHEZ. 2010. Administración de Empresas un enfoque Interdisciplinar. Paraninf S.A. primera edición.

25.- PAVEL JESUS FAXAS DEL TORO. "Administración de inventario para el análisis económico financiero de la empresa" [versión electrónica]. Cuba: Observatorio de la economía Latinoamericana. Recuperado el 28 de mayo del 2014 de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft2.htm>

26.- AMAT, ORIOL.2002. Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones. Ediciones Gestión S.A. tercera edición.

27.- BOLTEN, STEVEN. 1996. Administración Financiera. Editorial Limusa-Noriega.

28.- CORBETT, THOMAS. 1997. Contabilidad del Valor. Sao Paulo. Brasil. Editora Nobel.

29.- GONZÁLEZ JORDÁN, BENJAMÍN.1993. Y las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia.

30.- WESTON, FRED Y COPELAND. Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I y II. Editorial MES.

31.- JOAN MASSONS I RABASSA. 2014. Finanzas – Análisis y Estrategia Financiera. Editorial Hispano Europea S.A. Décimo cuarta edición.

ANEXOS

Plantaciones FSC en proceso de aprovechamiento (Manabí – Ecuador)



Recorrido por aserríos certificados con FSC (Manabí- Ecuador)



Visita al Proyecto eólico Villonaco (Loja- Ecuador)



Portada del Catálogo 2015 DEL.E.B.ES C, LTDA.

